



# **Erfolgreiche Geschäftsmodelle auf Basis innovativer Dienstleistungen**

Bachelorthesis im Studiengang Augenoptik/ Augenoptik und  
Hörakustik an der Hochschule Aalen zur Erlangung des  
akademischen Grades Bachelor of Science (B. Sc.)  
Augenoptik

vorgelegt von

**Nicola Bühner**

**Matrikelnummer: 36694**

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Anna Nagl

Zweitprüfer: Herr Karl Amon

Göppingen, 20. Januar 2015

## **Abstract**

Augenoptische Betriebe schaffen mit erfolgreichen Geschäftsmodellen den Sprung aus der Vergleichbarkeit. Erfolgsentscheidend auch im Hinblick auf die Differenzierung gegenüber dem Internet ist das Angebot optometrischer Dienstleistungen.

Ziel dieser Bachelorthesis ist die Erforschung und Entwicklung von erfolgreichen Geschäftsmodellen in der Augenoptikbranche. Die Basis von Geschäftsmodellen bilden die optometrischen Dienstleistungen. Durch das einheitliche Produkt- und Leistungsangebot ist es wichtig Kundenerlebnisse zu kreieren, um sich von Wettbewerbern abzuheben und eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten.

Im Hinblick auf die Kontaktlinsenbranche werden Geschäftsmodellinnovationen erläutert, die verhindern sollen, dass Kunden ins Internet abwandern. Daraus ergab sich die Frage, ob diese noch zeitgemäß sind, oder ob ein Umbruch hinsichtlich dieser Frage stattfindet. Mithilfe eines Experteninterviews mit einem Inhaber eines stationären Familienunternehmens wird der zunehmende Wandel der Konsumenten sehr deutlich. Nur wer am Zeitgeist des Geschehens bleibt und sich auf veränderte Rahmenbedingungen, wie die zunehmende Konnektivität einlässt, wird mit dem „neuen“ Konsumentenverhalten auch in Zukunft mithalten können.

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Zielsetzung .....	5
1.3 Aufbau und Vorgehensweise.....	5
2. Theoretische Grundlagen zum Begriff „Geschäftsmodell“ .....	6
2.1 Definitionen .....	6
2.1.1 Das Geschäftsmodell.....	6
2.1.2 Die Geschäftsmodellinnovation .....	8
2.1.3 Optometrische Dienstleistungen .....	10
2.2 Die Geschäftsmodellelemente.....	12
3. Erfolgreiche Strategien von Geschäftsmodellinnovationen in der Augenoptikbranche .....	14
3.1 Die Strategie der Kundenorientierung .....	14
3.2 Die Strategie der Technologieorientierung .....	16
3.3 Zusammenfassung .....	18
4. Geschäftsmodelle für Kontaktlinsen beim Augenoptiker .....	19
4.1 Subscription („Abonnements“).....	20
4.2 White Label („Eigenmarkenstrategie“) .....	22
4.3 Customer Loyalty („Kundentreue“) .....	24
4.4 Solution Provider („Alles-aus-einer-Hand-Anbieter“) .....	26
5. Zusammenfassung .....	28
6. Fazit und Ausblick.....	29
Literaturverzeichnis .....	V
Monographien .....	V

Internetdokumente .....	VI
Präsentation .....	X
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Tabellenverzeichnis .....	XII
Anhang .....	XIII
Eidesstattliche Erklärung .....	XXII

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation

Eine dauerhafte und gravierende Veränderung, die „[...] den Handel global und in fast jeder Ausprägung aktuell und in den nächsten Jahren herausfordert, ist das Internet mit seinen ganzheitlichen Möglichkeiten, die weit über das Thema „Verkaufen“ hinausgehen“ (Lux 2012, S. 54). Das World Wide Web spielt in fast allen Unternehmen eine große Rolle. Sei es zur Informationsbeschaffung, als Distributionskanal oder bei allen Social Media-Plattformen (Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krysz 2011, S. 3). Von Big Data ist die Rede. Big Data umfasst allerdings nicht nur große Datenmengen, es beinhaltet auch die Digitalisierung der Lebensbereiche, ausgehend von gesellschaftlichen Veränderungen (Vgl. Bachmann, Kemper, Gerzer 2014, S. 14f). Daten werden von mehr und mehr Quellen generiert. Bis zum Jahr 2003 betrug das Datenvolumen 5 Exabyte. Bis zum Jahr 2012 stieg dieses Volumen auf das 500 fache an. Man spricht nun von 2,7 Zettabyte und diese werden bis zum Jahr 2015 nochmal um das 3 fache steigen. Es gilt in Zukunft diese unstrukturierten Datenmengen zu filtern, um Erkenntnisse und Wissen in der eigenen Branche gegenüber andere Unternehmen zu besitzen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Intel Deutschland vom 23.10.2012: <http://www.intel.de/content/www/de/de/big-data/big-data-101-animation.html>).

Die Möglichkeit zur Verhaltensanalyse und Verhaltensprognose von Personendaten ist ein wesentlicher Aspekt von Big Data um neue Geschäftsmodelle aufzubauen (Vgl. Bachmann, Kemper, Gerzer 2014, S. 34). Führungskräfte werden in Zukunft auf Big Data setzen um neue Strategien zu entwickeln. Sehr häufig benutzen diese die 80:20-Regel: Mit 20 Prozent aller Maßnahmen kann man 80 Prozent der notwendigen Verbesserungen erreichen. Die restlichen 20 Prozent der Verbesserungspotentiale können mit Big Data geschaffen werden. Da dies allerdings ein sehr schwieriges Unterfangen ist, zeigt folgendes Beispiel: „Um 50 Millionen US-Dollar Spritkosten zu senken, müsste die Speditionsfirma UPS die täglichen Daten von über 60.000 Lieferwagen

auswerten“ (Zeit Online vom 11.08.2014: <http://www.zeit.de/karriere/2014-08/gastbeitrag-al-ani-management-digitale-welt>).

Salesforce ist ein Unternehmen, das eine zentrale Anlaufstelle der Kundenverwaltung bietet, über die man alle benötigten Unternehmensdaten und Informationen bekommt, um schneller und effizienter zu arbeiten. Dies ist eine Art, Kundendaten in einer mobilen und einheitlichen Anwendung zu sammeln um diese jederzeit abzurufen. Auf eine völlig neue Weise können Unternehmen und Branchen mit ihren Kunden interagieren und dabei die neuesten Innovationen in den Bereichen Mobilität, soziale Medien und Cloud Technologie nutzen um Vertrieb, Marketing und Service zu optimieren (Salesforce o. J. <http://www.salesforce.com/de/company/>). Bei der Produkteinführung der Digitalen Brillengläser von Zeiss war die Kundennähe und die Vernetzung der Kunden der entscheidende Faktor. Das Wissen über die Kunden wird in Salesforce dokumentiert und jeder im Unternehmen kann darauf zugreifen. Durch Salesforce konnte die Zielgruppe der Digitalen Brillengläser genau ausgewählt und gezielt angesprochen werden (Salesforce o. J. <http://www.salesforce.com/de/customers/stories/zeiss.jsp?d=70130000000hTWp&internal=true>).

Auch der Begriff „Internet der Dinge“ ist im heutigen Zeitalter nicht zu verachten. Es gilt Geräte, Sensoren oder andere IT-Elemente mit dem Internet zu verbinden, um die physische Welt mit der digitalen Welt zu verschmelzen. Beispiel dafür ist die Paketverfolgung im Netz oder der Schrittzähler, der Auswertungen, Grafiken und Ergebnisse auf das Smartphone überträgt (Upload Magazin vom 17.06.2013: <http://upload-magazin.de/blog/7086-internet-der-dinge-beispiele/>).

Die Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung gibt regelmäßig Analysen über die Internetnutzung und Internetakzeptanz einzelner Branchen, zum Beispiel der Gesundheitsbranche, im Internet heraus. Eine aktuelle Studie vom Juli 2014 zeigt, dass knapp die Hälfte (41,3 Prozent) der über 60 jährigen das Internet nutzen. In der jüngeren Bevölkerung (10 - 29 jährigen) beträgt die Abdeckung fast 100 Prozent (AGOF/ internet facts 2014-07).

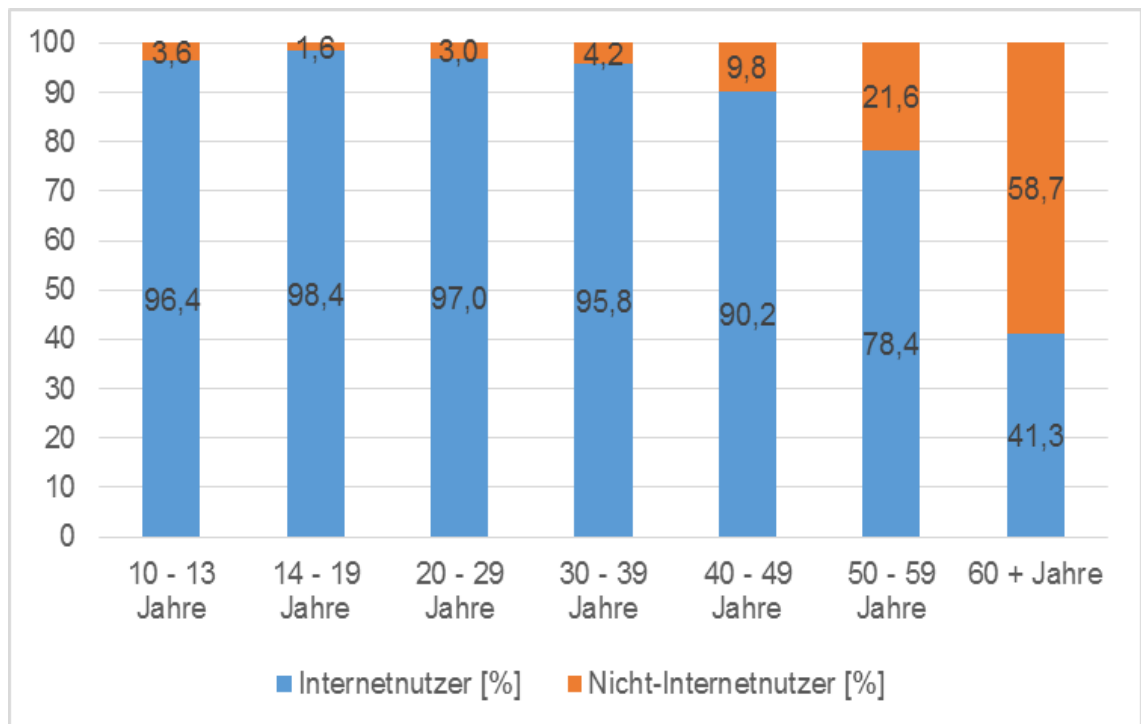


Abbildung 1: Online-Penetration nach Altersstufen

Der Onlineumsatz weist hohe Wachstumsraten auf. Für das Jahr 2014 wurde ein Handelsvolumen in Höhe von 39 Milliarden Euro prognostiziert. Ein kontinuierliches Wachstum ist hier sehr deutlich zu erkennen (Handelsverband Deutschland HDE).

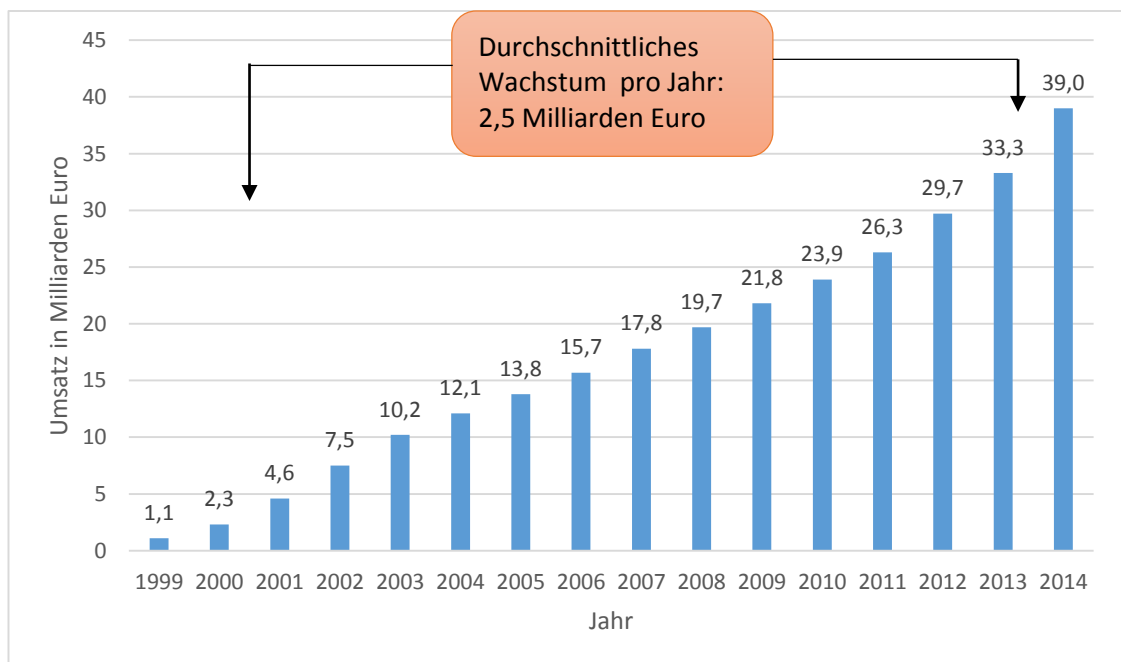


Abbildung 2: Umsatzentwicklung im Online-Handel

Der demographische Wandel bewirkt zudem eine verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. 36,6 Prozent der Internetnutzer interessieren sich für Gesundheitsprodukte. Dies entspricht einer Zahl von ca. 20 Millionen Menschen (AGOF/internet facts 2014-07).

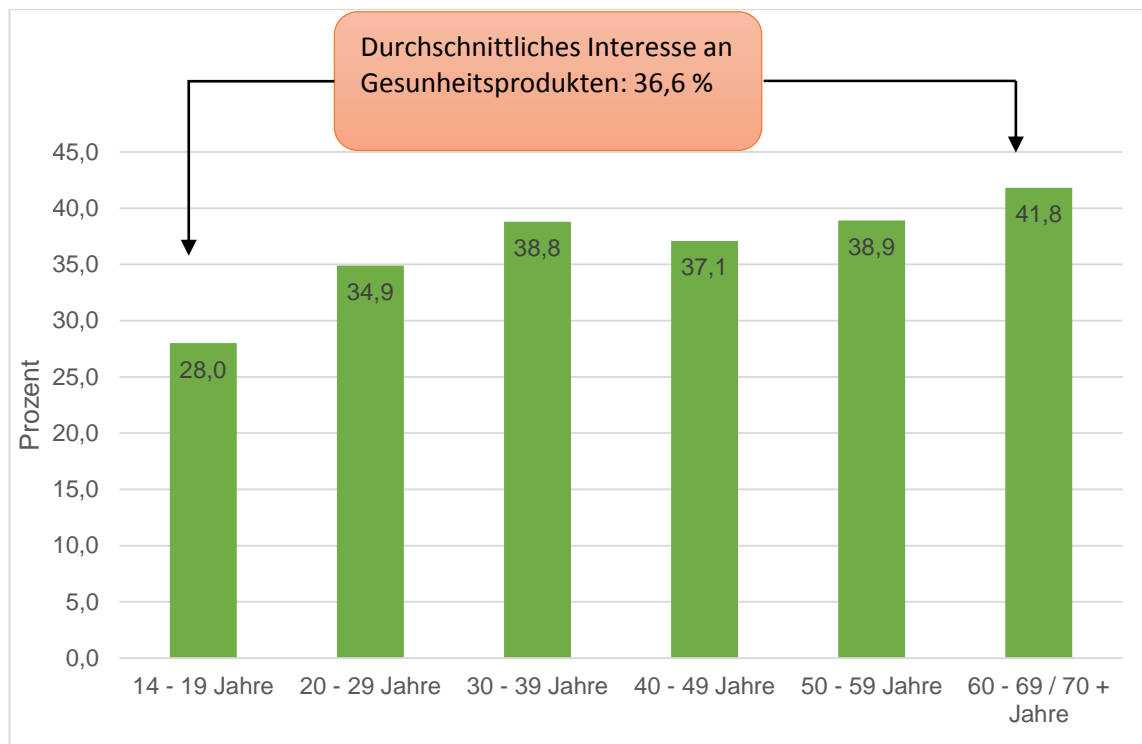


Abbildung 3: Interesse an Gesundheitsprodukten nach Altersstufen

Der Anteil, der im Internet gekauften Kontaktlinsen ist stark gestiegen. Im Jahr 2011 wurden 27 Prozent der Kontaktlinsen nicht im augenoptischen Fachbetrieb abgegeben. Daneben wurden nur noch 5 Prozent der Kontaktlinsen vom Augenarzt angepasst. Im Jahr 2002 war die Verteilung eher umgekehrt. 16 Prozent der Kontaktlinsen wurden vom Augenarzt abgegeben und nur 8 Prozent bezogen ihre Kontaktlinsen aus dem Internet (ZVA Daten und Fakten Stand: November 2013).



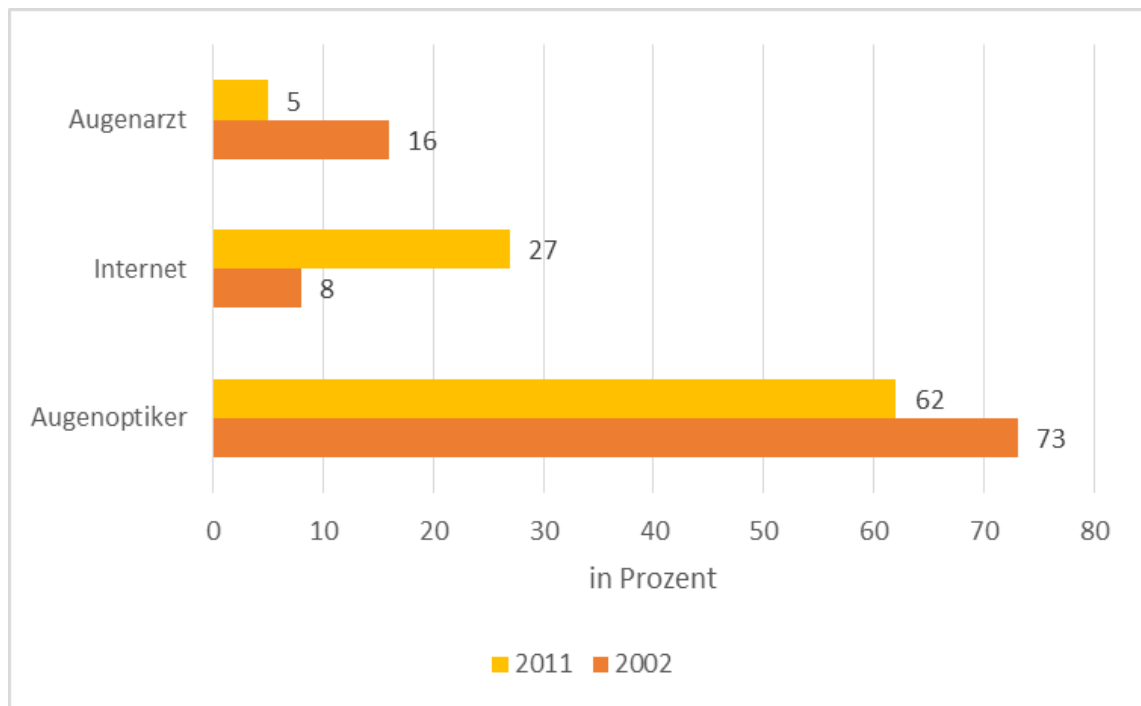


Abbildung 4: Bezugsquelle Kontaktlinsen

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorthesis ist die Erforschung und Entwicklung von erfolgreichen Geschäftsmodellen auf Basis innovativer und optometrischer Dienstleistungen in der Augenoptikbranche.

Darüber hinaus geht es auch um Geschäftsmodellinnovationen bei stationären Augenoptikern im Hinblick auf die Kontaktlinsen, welche es heute bereits gibt und ob diese noch bestehen können oder sich verändern müssen, aufgrund neuer Rahmenbedingungen in der Zukunft.

Ferner wird die Frage geklärt welche Strategien von Geschäftsmodellinnovationen es in der Augenoptikbranche gibt und ob ein Anhaltspunkt neuer Innovationen die Megatrends sein können.

## 1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Diese Arbeit wird im Theorieteil ausführlich auf den in der Betriebswirtschaftslehre relativ neuen Begriff „Geschäftsmodell“ eingehen mit all

seinen Definitionen die zu diesem Begriff gehören. Warum hat dieses Thema bzw. dieses Wort eine immer größere Bedeutung in den Unternehmen? Und wie wichtig ist es, sich mit Geschäftsmodellen von Wettbewerbern abzugrenzen? Spielen die Produkte und Prozesse überhaupt noch eine so große Rolle?

Ein weiterer Aspekt werden die optometrischen Dienstleistungen sein. Diese bilden die Basis der Geschäftsmodelle in der Augenoptikbranche, um sich von der restlichen Vielfalt in der Branche abzuheben und um Kundenbindungen zu schaffen.

Des Weiteren werden Geschäftsmodelle in der Kontaktlinsenbranche erläutert, die verhindern, dass Kunden ins Internet abwandern. Sind diese noch zeitgemäß oder findet ein Umbruch im Hinblick auf dieses Thema statt?

## **2. Theoretische Grundlagen zum Begriff „Geschäftsmodell“**

### **2.1 Definitionen**

#### **2.1.1 Das Geschäftsmodell**

Geschäftsmodelle beschreiben die derzeitigen Tätigkeiten eines Unternehmens oder kündigen einen bevorstehenden Aufbruch an, wie zum Beispiel mit der Aussage: „Wir müssen unser Geschäftsmodell ändern, um erfolgreich zu bleiben“ (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 5). Hauptsächlich wird das Geschäftsmodell zu Planungszwecken genutzt, indem es die Richtung des unternehmerischen Handels vorgibt oder auf besondere Schlüsselemente in der Geschäftstätigkeit eingeht. Neben den Planungszwecken werden Geschäftsmodelle auch als Analyseinstrument eingesetzt. Diese zeigen die geführte Strategie, die Anteile am Unternehmenserfolg und die finanzielle Selbstständigkeit (Vgl. Becker, Ulrich 2013, S. 39). „Geschäftsmodelle sind also vereinfachte Darstellungen [...] wie ein Unternehmen oder ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft“ (Bieger u. a. 2002, S. 4). Wichtig ist, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell den wechselnden Umweltbedingungen angleichen. Nur so kann eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zustande kommen. Firmen wie Schlecker, Grundig, Kodak

und Quelle haben diesen Schritt versäumt und sind komplett von der Bildfläche verschwunden (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 3). Ein großer Antrieb in der Entwicklung von Geschäftsmodellen ist die Geschwindigkeit mit der Standards auf den Markt kommen. Veränderungen müssen wahrgenommen und als Chance gesehen werden. Somit entstehen neue Möglichkeiten und Aufgabenbereiche für das Unternehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass man unvoreingenommen an diese herantritt (Vgl. Bieger u. a. 2002, S. 9). „Ich glaube, wenn du etwas machst und es läuft gut, dann solltest du etwas anderes Wunderbares machen, bleib nicht zu lange bei einem. Denk daran, was als nächstes dran ist“ (Steve Jobs: Lomography 02.11.2012: <http://www.lomography.de/magazine/lifestyle/2011/12/02/die-10-inspirierensten-zitate-von-steve-jobs>).

Am Beispiel einer Geschäftsmodellanalyse von Nespresso – Europas größter Hersteller von Kaffee-Kapseln erkennt man Chancen aber auch Risiken für das Unternehmen. Die Chancen ergeben sich dadurch, dass das Geschäft mit portioniertem Kaffee boomt. 2016 könne das Geschäft mit portioniertem Kaffee ein Drittel des Kaffeemarktes ausmachen (Die Welt 11.06.2013: <http://www.welt.de/wirtschaft/article117004849/Nestle-droht-bei-Nespresso-neue-Billigkonkurrenz.html>). Nespresso ist eine Ikone unter den Konsumgütern, obwohl es im Hochpreis-Segment angesiedelt wurde und die Kapseln nur in Spezialgeschäften und Online zu kaufen sind (swissinfo.ch 14.10.2012: <http://www.swissinfo.ch/ger/chancen-und-risiken-im-endlosen-kapselstreit/33668286>). Die Risiken bestehen in den Nespresso-kompatiblen Kapseln von Konkurrenzunternehmen, die in Néstles Nespresso-Maschinen passen. Grund dafür ist vor Allem, dass einige der Néstle-Patente ausgelaufen sind und somit Konkurrenzunternehmen freie Bahn im Entwerfen von kompatiblen Kapseln haben. Ein weitere wichtiger Punkt ist, dass die Konkurrenzkapseln sogar im Einzelhandel zu kaufen sind (Die Welt 11.06.2013: <http://www.welt.de/wirtschaft/article117004849/Nestle-droht-bei-Nespresso-neue-Billigkonkurrenz.html>). Nicht zu verachten sind auch die großen Mengen an Müll, die durch die Kapseln entstehen und das Material Aluminium selbst. Kaum ein anderes Material ist so energieaufwändig bei der Herstellung. Das Recycling der Kapseln ist entscheidend, da es die Energiebilanz deutlich verbessern wird.

Die Wiederverwendung von Aluminium benötigt deutlich weniger Energie. Nespresso ist die Nachhaltigkeit wichtig und hat deshalb in der Schweiz ein Rückgabesystem für die Kapseln eingeführt, welches von den Verbrauchern sehr gut angenommen wird. In Deutschland ist dies allerdings schwieriger, da Aluminium über ein Duales System entsorgt wird. Der Schweizer Jean-Paul Gaillard hat auf das Umweltbewusstsein der Deutschen reagiert, indem er biologisch abbaubare Kapseln entwickelt hat, die ebenfalls in die Nespresso Maschinen passen (Vgl. Steinlein Focus online vom 15.05.2012: [http://www.focus.de/wissen/klima/tid-25793/oeko-bilanz-von-kafeeekapseln-weniger-kafee-fuer-mehr-muell-und-mehr-geld-das-problem-der-aluminium-kapseln\\_aid\\_752526.html](http://www.focus.de/wissen/klima/tid-25793/oeko-bilanz-von-kafeeekapseln-weniger-kafee-fuer-mehr-muell-und-mehr-geld-das-problem-der-aluminium-kapseln_aid_752526.html)). Mit diesem Beispiel sieht man deutlich wie nah Freud und Leid miteinander verbunden sind. Nespresso hat auf die kompatiblen Kapseln reagiert, indem es neue Espresso-Geschmacksrichtungen auf den Markt brachte und in die USA expandierte (Handelsblatt 10.06.2014: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/nestle-nespresso-muss-wegen-unfairen-wettbewerbs-zahlen/10015844.html>). Des Weiteren stattete Néstle Kaffeemaschinen mit einem Mobilfunkmodul aus, um z. B. den Verbrauch von Kaffeekapseln an Néstle zu übermitteln (Vgl. Schallmo 2013, S. 59). Nespresso erkannte das Risiko und ging den Weg neuer Geschäftsmöglichkeiten.

### 2.1.2 Die Geschäftsmodellinnovation

„Innovationen sind für den Erfolg von Unternehmen unerlässlich, denn sie ermöglichen es ihnen, sich von Wettbewerbern abzusetzen, Kostenvorteile zu realisieren und ihren Marktanteil auszuweiten“ (Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 143). In vielen Branchen und Industrien kann diese Entwicklung nach Geschäftsmodellinnovationen immer mehr beobachtet werden. Früher war zum Teil ein Schwerpunkt auf die Produkt- und die Prozessinnovationen ausreichend um Erfolg zu haben, doch heute reicht dieser Schwerpunkt in vielen Branchen, insbesondere in der Augenoptikbranche, nicht mehr aus um sich von der Vielfalt abzuheben. Gründe dafür sind:

- neue Konkurrenten
- steigender Wettbewerbsdruck
- veränderte Markt-, und Wettbewerbsbedingungen
- Einführung neuer Technologien

(Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 4). Die Prioritäten der Innovationen verschieben sich hin zu Geschäftsmodellinnovationen und weg von Produkt- und Prozessinnovationen. In Anlehnung an Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 82 wurde eine Befragung zu Innovationsprioritäten bei Vorständen aus Deutschland und der Schweiz durchgeführt:

Tabelle 1: Der Wandel der Innovationsprioritäten

Innovationsprioritäten 2007 – 2009		Innovationsprioritäten 2010 – 2012	
1. Produktinnovation	29 %	1. Produktinnovation	28 %
2. Prozessinnovation	21 %	2. Geschäftsmodellinnovation	22 %
3. Organisationale Innovation	18 %	3. Prozessinnovation	22 %
4. Geschäftsmodellinnovation	17 %	4. Organisationale Innovation	15 %
5. Marketinginnovation	15 %	5. Marketinginnovation	14 %

Innovationen verändern unser Leben oder umgekehrt „ Die Veränderung des Lebens bringt Innovationen häufig erst hervor“ (Granig, Hartlieb 2012, S. 25).

In der Augenoptikbranche war bei Fielmann 1981 eine Geschäftsmodellinnovation von großer Bedeutung. Herr Fielmann hat das Kassengestell schön gemacht, indem er aus acht hässlichen Fassungen auf Rezept, neunzig schöne, modische und qualitativ hochwertige Kassengestelle auf den Markt brachte (Fielmann o.J.: [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann\\_entwicklung.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann_entwicklung.pdf)). Andere Erfolgsgeschichten heute erfolgreicher Geschäftsmodelle sind z. B. Amazon, Apple und Starbucks. „Amazon ist der größte Buchhändler der Welt geworden, ohne ein einziges Ladengeschäft.“ „Apple ist der größte Musikeinzelhändler und hat keine einzige CD verkauft“ und „Starbucks ist die weltweit größte Kaffeehauskette, die Kaffee standardisiert zu Höchstpreisen verkauft“ (Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 5).

Geschäftsmodellinnovationen können sich auf einzelne Elemente des Geschäftsmodells oder auf die Verbindungen zwischen den Elementen oder aber auch auf das gesamte Gerüst beziehen (Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 5). Man unterscheidet außerdem Inkrementelle Geschäftsmodellinnovationen von radikalen Geschäftsmodellinnovationen. Der Unterschied besteht im Innovationsgrad. Bei den inkrementellen Geschäftsmodellinnovationen geht es um geringe Veränderungen des Geschäftsmodells. Bei der radikalen Geschäftsmodellinnovation geht es um die Entwicklung eines neuen und unbekannten Geschäftsmodells (Vgl. Schallmo 2013, S. 18). Die Basis von erfolgreichen Geschäftsmodellen in der Augenoptikbranche sind die optometrischen Dienstleistungen, da sie für die Kundenbindung von wesentlicher Bedeutung sind.

### 2.1.3 Optometrische Dienstleistungen

Dienstleistung bedeutet, dass man den Kunden auf seiner Wahrnehmungs-, Erlebnis-, und Bedürfnisebene anspricht. Das heißt sowohl auf der kognitiven als auch auf der affektiven Ebene (Vgl. Nagl 2004, S. 8). Dienstleistungen sind intangibel, also nicht greifbar. Daher ist eine eindeutige Preiskommunikation sehr wichtig. Die Eigenschaften des Produktes müssen in Verbindung mit dem Kundennutzen gebracht werden. Dabei werden dem Kunden zuerst die Produkteigenschaften der Kontaktlinsen näher gebracht. Daraus ergeben sich Vorteile des Produktes und auf dieser Basis wird nun der Kundennutzen aufgebaut (Vgl. Homburg 2014, S. 272-283). Durch das einheitliche Produkt- und Leistungsangebot ist es wichtig Kundenerlebnisse zu kreieren um sich von Wettbewerbern abzuheben um somit die langfristige Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten (Vgl. Bruhn, Hadwich 2012, S. 7ff). In der Augenoptikbranche trifft die Erlebnisorientierung sowohl online als auch offline zu. Online gibt es z. B. die Brillenanprobe von Mister Spex im Webcam-Modus in 3D (Vgl. Mister Spex – so kauft man Brillen heute o. J.: <http://misterspex.de/brillen/live-anprobe.html>). Offline ist das Kundenerlebnis von den erbrachten Dienstleistungen abhängig. „Dienstleistungsanbieter stellen keine Güter, sondern Leistungsfähigkeiten in Form personeller, sachlicher oder

immaterieller Ressourcen bereit [...]“ (Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2012, S. 29). Durch die Erbringung von Dienstleistungen an Kunden entstehen Stadien eines Kaufprozesses. Über das Interesse von Angeboten oder Produkten, die Kaufentscheidung bis hin zur Nutzungsphase. Nach der Nutzungsphase kommt es zu einer Wiederkaufsphase, wenn der Kunde von den Leistungen und den Produkten überzeugt ist. Dies vereinfacht den neuen Kaufprozess, da positiv gewonnene Erfahrungen bei den Kunden bereits vorhanden sind:

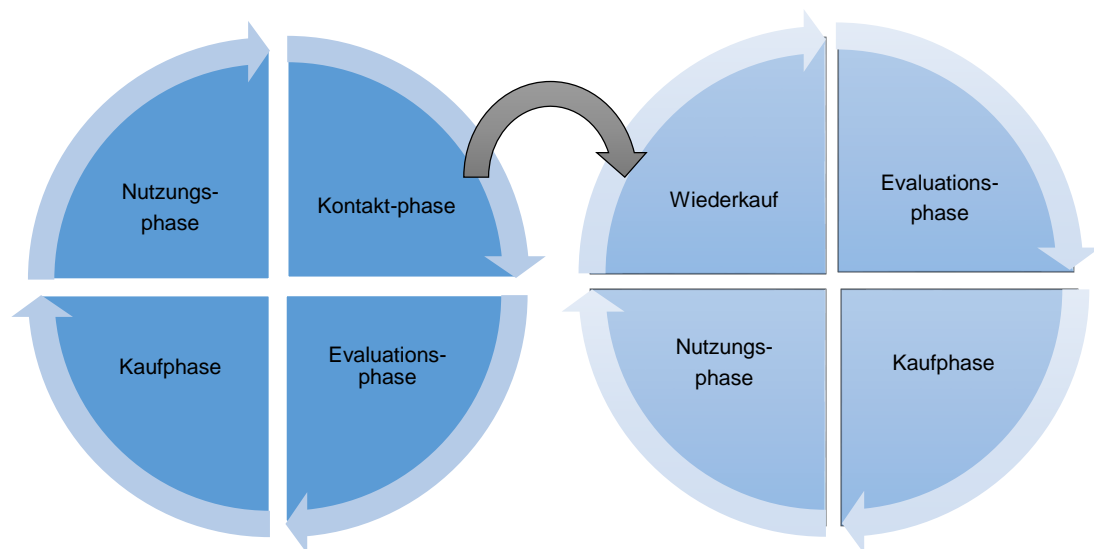


Abbildung 5: Phasen des Kaufens und Verkaufens in Anlehnung an Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S.44f

Eine Vielzahl von Dienstleistungen bietet der Augentoptiker seinen Kunden an. Diese Dienstleistungen kann man einteilen in persönlich erbrachte Dienstleistungen, automatisierte Dienstleistungen, produktnahe Dienstleistungen und unabhängige Dienstleistungen.

Die persönlich erbrachten Dienstleistungen sind schwer standardisierbar und sind durch hohe Individualität gekennzeichnet. Beispiel dafür ist die Augenglasbestimmung. Mit persönlich erbrachten Dienstleistungen hebt man sich von seinen Mitstreitern ab und verhindert damit die Vergleichbarkeit von Preisen. Die automatisierten Dienstleistungen sind das Bedienen und Erklären der Geräte, die für die weitere Beratung von Bedeutung sind. Dazu zählt zum Beispiel der Autorefraktometer oder die Augeninnendruckmessung mit dem non-

contact-Tonometer. Die produktnahe Dienstleistung ist die intensive Beratung am Produkt. Dies ist z. B. die Kontaktlinsenanpassung mit all seinen in Frage kommenden Kontaktlinsen und Pflegemitteln. Die unabhängige Dienstleistung spiegelt sich in der Kundenberatung in Form von Stil-, Typ-, und Farbberatung wieder (Vgl. Nagl 2004, S. 18-20). „Kein anderer kann Dir besser einen Job garantieren als zufriedene Kunden. Das ist die einzige Sache, die funktioniert. Nichts schafft mehr Arbeit als Produkte und Dienstleistungen, die die Kunden zufriedenstellen“ (Welch: Zitateheft 2013 <http://www.normanrentrop.de/zitate/>).

## 2.2 Die Geschäftsmodellelemente



Abbildung 6: Die vier Elemente eines Geschäftsmodells in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 6

Laut Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 6 gibt es vier Elemente, die ein Geschäftsmodell beschreiben:



**Der Kunde** - wer sind die Zielkunden?

Der Kunde steht in jedem Geschäftsmodell im Zentrum. Nur durch eine gezielte Kundensegmentierung kann ein Geschäftsmodell erfolgreich werden.

**Das Nutzenversprechen** - was wird den Kunden angeboten?

Dieses Element beschreibt die Kundenleistung (durch Produkte oder Dienstleistung) und den Kundennutzen.

**Die Wertschöpfungskette** - wie wird die Leistung hergestellt?

Das dritte Element wird zusammen mit den eigenen Ressourcen und Stärken des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette gebildet.

**Die Ertragsmechanik** - wie wird Wert erzielt?

Das letzte Element beinhaltet die Umsätze, die Kosten und die zentrale Frage: Wie wird mit diesem Geschäft Wert erzielt?

Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Geschäftsmodell durch eine externe Dimension, d.h. der Kunde und das Nutzenversprechen (Wer? Was?) und durch eine interne Dimension, d. h. die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik (Wie? Wert?) definiert ist. Allerdings existieren Geschäftsmodellinnovationen zu 90 % aus bestehenden Geschäftsmodellen, die durch Rekombination von Elementen entstehen. Die Geschäftsmodellelemente und die Kombinationen daraus müssen auf die eigene Situation und Branche übertragen werden (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 7, 17).

### **3. Erfolgreiche Strategien von Geschäftsmodellinnovationen in der Augenoptikbranche**

Es gibt zwei wesentliche Strategien für Unternehmen bei der Suche nach Innovationen (Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 194):

1. Die Kundenorientierung – die Innovation entsteht aus der Kundenbeziehung und ihrer Bedürfnisse
2. Die Technologieorientierung – die Innovation erfolgt aus Forschung und Entwicklung

#### **3.1 Die Strategie der Kundenorientierung**

Ein Beispiel für ein kundenorientiertes Geschäftsmodell ist die Fielmann AG. Günther Fielmann machte 1981 das Kassengestell schön, indem er aus acht hässlichen und zeitlosen Fassungen 90 modische Kassengestelle aus hochwertigen Materialien fertigte. Die Ära der Diskriminierung bei Menschen mit niedrigem Einkommen ist vorbei. Im Jahr 2004 schrieb Fielmann die Geschichte der Kassenbrille fort. Die Nulltarif-Versicherung mit der HanseMerkur ist eine Alternative zur gestrichenen Leistung der gesetzlichen Krankenkassen. Kunden haben weiterhin die Möglichkeit bei Fielmann eine Brille kostenlos zu bekommen in Kombination mit der Nulltarif-Versicherung für einen Jahresbeitrag von 10 € (Einstärkenbrille) oder für 70 € (Mehrstärkenbrille). Diese ist außerdem in den ersten zwei Jahren bei Bruch, Beschädigung und Sehstärkenveränderung (ab 0,5 Dioptrien) zu 70 Prozent versichert. Nach zwei Jahren hat der Kunde einen Anspruch auf eine neue Brille aus der Nulltarif-Kollektion mit 3 Jahren Garantie. Bei Fielmann kaufen die Kunden garantiert zum günstigsten Preis, da es bei Fielmann auf die Masse ankommt. Fielmann gibt mehr Brillen ab als alle Optiker in Österreich, in der Schweiz, in den Niederlanden und in Dänemark zusammen. Die eigenen Fielmann Kollektionen bekommen die Kunden zum Einkaufspreis traditioneller Optiker. Fielmann genügt die Marge der Großhändler. Derzeit

betreibt Fielmann 686 Niederlassungen, davon 582 in Deutschland, 36 in der Schweiz, 34 in Österreich. Fielmann hat über Jahre hinweg Leistungen für die Verbraucher in die Branche eingeführt, die es davor noch nicht gegeben hat:

- die Drei-Jahres-Garantie
- die Geld-zurück-Garantie
- die Zufriedenheitsgarantie

Mit der Geld-zurück-Garantie wirbt Fielmann mit dem Versprechen immer der günstigste Anbieter zu sein. Wird innerhalb von sechs Wochen das gleiche Produkt günstiger gesichtet, nimmt Fielmann den Artikel zurück und erstattet den Kaufpreis (Vgl. Fielmann Presseinformation November 2013 von PDF: [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/1\\_Fielmann\\_Daten.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/1_Fielmann_Daten.pdf)). Werden Kontaktlinsen im Internet günstiger angeboten bekommt der Kunde seine Kontaktlinsen zum Internetpreis und davon werden nochmal 10 Prozent abgezogen. Mit der Zufriedenheitsgarantie und dem Nachfaß-Brief, der 6 Wochen nach Erwerb einer Brille zugesendet wird, mit der Frage: Sind Sie zufrieden mit Ihrer neuen Brille? möchte Fielmann die Möglichkeit einer Reklamation dem Kunden offen legen. Denn nur zufriedene Kunden werden Fielmann weiterempfehlen (Vgl. Fielmann o. J. von PDF: [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann\\_entwicklung.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann_entwicklung.pdf)). Mit dem Leitsatz „Der Kunde bist du“ stellt Fielmann die Kundenzufriedenheit an oberster Stelle (Vgl. Fielmann o. J. <http://www.fielmann.de/ueber-fielmann/selbstverstaendnis/leitsatz/>).

Durch die uneinheitliche Kundenerwartung und die Hybridisierung des Konsumentenverhaltens gewann die Kundenorientierung in der Augenoptikbranche stetig an Bedeutung. Die Einbeziehung des Kunden bei der Dienstleistungserstellung ist dabei ein wesentlicher Faktor um eine langfristige Kundenbindung zu gewährleisten. Vertrauen ist das zentrale Gut für Konsumentenentscheidungen (Vgl. Hinterhuber, Matzler 2009, S. 37).

Die Fielmann Ventures GmbH, eine Tochterfirma unter der Leitung von Marc Fielmann, die im August 2012 gegründet wurde, fördert und entwickelt Technologien, Produkte und nachhaltige Geschäftsmodelle für die Zukunft der augenoptischen Branche. Hier wurde z. B. eine Smartphone-App geboren zum

Nachbestellen von Kontaktlinsen und Pflegemitteln und ein Tablet-PC basierendes Informationssystem, zum direkten Eintrag von Informationen und Bestellungen der Kunden. Der Verkauf von Brillen über das Internet wird bei Fielmann sehr kritisch gesehen. Ein Online-Shop kommt deshalb für den Konzern nicht in Frage. Durch den demographischen Wandel und das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung sieht Fielmann die Zukunft in den Hörgeräteakustikabteilungen in den Filialen (Vgl. Wassink: Hamburger Abendblatt vom 26.04.2013: [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation\\_130426.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation_130426.pdf)). Durch die Gründung der Tochterfirma Ventures GmbH geht Fielmann den Weg neuer Innovationen um dem Zeitgeist neuer Rahmenbedingungen zu entsprechen.

### 3.2 Die Strategie der Technologieorientierung

Ein Beispiel für eine technologieorientierte Geschäftsmodellinnovation ist das Hauptstadt Unternehmen Mykita mit der Kollektion „Mylon“. „Die Firma [...] gilt als Vorreiter sehr hochwertiger Brillenfassungen, die in einem Hightech-Verfahren hergestellt werden“ (Hegmann: Die Welt vom 12.01.14 <http://www.welt.de/wirtschaft/article123788702/Die-Nase-wird-genauso-wichtig-wie-die-Sehstaerke.html>). Technologieorientierte Unternehmen sind Unternehmen, die ihr naturwissenschaftliches und technisches Know-how nutzen, um die neueste Technologie, Produkte oder Prozesse zu entwickeln, erzeugen und auf dem Markt anbieten (Vgl. Weißensteiner 2014, S. 40). Die langjährige Erfahrung im Brillendesign, die konsequente Suche nach Innovationen und der Umgang mit Materialien zeichnet das 2003 gegründete Unternehmen aus. Kurz gesagt: präzises Handwerk vereint mit technischem Fortschritt. In den eigenen Shops in Berlin, New York, Paris, Tokio, Zürich, Wien, Cartagena und Monterrey und in über 70 Ländern werden die Kollektionen von Mykita von Optikern vertrieben. Alle Bereiche wie die Produktion, das Marketing, der Vertrieb oder der Kundenservice sind unter einem Dach, dem Mykita Haus, in Berlin vereint (Vgl. Mykita o. J. <https://mykita.com/de/mykitahaus#layer:/de/mykitahaus/about-mykita>). Somit

entstehen kurze Laufwege und ein flexibles und schnelles Eingreifen in die Produktion.

Mykita hat ein neues Material entwickelt mit einem revolutionären Herstellungsverfahren. Ausgangsbasis ist das selektive Laser-Sinter-Verfahren für die Kreation dreidimensionaler Gegenstände. Durch das Erhitzen von Polyamidpulver verschmelzen Schichten für Schichten aneinander und ergeben so die gewünschte Form. Diese Verschmelzung geschieht durch einen CO<sub>2</sub>-Laser. Seit 2007 experimentiert Mykita mit diesem Material, um es für die Herstellung von Brillen zu verwenden. Anfangs sind die Fassungen aus dem 3D-Druck noch weiß und sehr rau. Mit einer komplexen Oberflächenveredelung, die Schicht für Schicht aufgetragen wird, entsteht die einzigartige Optik dieser Brillen, die in verschiedenen Farben erhältlich sind. Auf die langjährige Forschung der komplexen Oberflächenveredelung hat Mykita ein Patent entwickelt. Die Fassungen sind sehr leicht, belastbar und individuell anpassbar. Sie werden mit den Gläsern der Optikmarke Carl Zeiss verglast und somit entsteht eine komplette Brille „made in Germany“. Nicht nur Korrektionsbrillen, sondern auch Sonnenbrillen für den Sportbereich sind durch das besondere Hightech-Material sehr gefragt (Vgl. Mykita o. J. <https://mykita.com/de/mylon>). Mykita Mylon wurde mit mehreren Preisen gekrönt wie z. B. mit dem Materialica Design & Technologie Award aufgrund des hohen Innovationsgrad und mit dem German Design Award aufgrund der besonderen Designqualität (Vgl. Mykita o. J. <https://mykita.com/de/mylon#layer:/de/mykitahaus/design-awards>). Die Mykita Mylon-Fassungen sind im Hochpreissektor angesiedelt und kosten zwischen 400 und 600 €. Im Jahr 2013 wurden 20.000 Stück der Mylon-Fassungen verkauft (Vgl. Hegmann: Die Welt vom 12.01.14 <http://www.welt.de/wirtschaft/article123788702/Die-Nase-wird-genauso-wichtig-wie-die-Sehstaerke.html>). Neben den Fassungen aus dem 3D-Druck bietet Mykita auch hochwertige Metall- und Kunststofffassungen an.

Eine weitere Geschäftsmodellinnovation von Mykita ist eine Edelstahl-Kollektion namens Mint mit Fassungen für asiatische Gesichter. Diese Fassungen zeichnen sich durch bestimmte Formen aus den fünfziger und sechziger Jahre aus und haben zudem einen breiteren Nasensteg (Vgl. Mykita o. J. <https://mykita.com/de/optical#layer:/de/optical/mint>). Auch bei Kollaborationen

mit diversen Modedesignern wie Bernhard Willhelm oder Damir Doma werden moderne Produkte in Verbindung mit Innovation und Tradition kreiert (Vgl. Bucker: Alles Plastik-Modebureau Januar 2014 <http://www.allesplastik.de/texte/-nachhaltigkeit-gehoert-sich-einfach->). Die Innovationen von Mykita gehen weiter: Anfang des Jahres 2016 will das Unternehmen individuelle Unikat-Fassungen mit dem selektiven Laser-Sinter-Verfahren auf den Markt anbieten (Vgl. Hegmann: Die Welt vom 12.01.14 [http://www.welt.de/wirtschaft/article123788702/Die-Nase-wird- genau so-wichtig-wie-die-Sehstaerke.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article123788702/Die-Nase-wird- genauso-wichtig-wie-die-Sehstaerke.html)).

### 3.3 Zusammenfassung

Bei jeder Innovation, egal ob kundenorientiert oder technologieorientiert steht der Kundennutzen im Mittelpunkt. Kundenwünsche müssen rechtzeitig erkannt werden um Lösungen durch Produkte, Aktionen oder spezielle Dienstleistungen zu finden. Im Handel sind es oft die vielen Einzelheiten, die den Nutzen für den Kunden ausmachen und damit auch die Innovation, die dann zum Markterfolg führt (Vgl. Lux 2012, S. 58ff). Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle bilden die Megatrends, die heutzutage, aber auch in den nächsten Jahrzehnten die Entwicklung und das Umfeld für Unternehmen prägen (Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 371). An dieser Stelle werden zwei Megatrends herausgepickt, die die Innovationen für kundenorientierte und technologieorientierte Strategien in der Augentoptikbranche beeinflussen werden.

Der demografische Wandel mit der Veränderung hinsichtlich seiner Zielgruppen wird ein bedeutender Faktor im Handel werden. Auch das zunehmende Gesundheitsbewusstsein im Alter wird entscheidend für die Augentoptikbranche. Das Marketing muss sich ebenfalls der älter werdenden Zielgruppe anpassen. Gleitsichtbrillen und multifokale Kontaktlinsen spielen dabei eine große Rolle. Je höherwertiger und komplexer ein Produkt ist, umso entscheidender ist eine fachgerechte, kompetente und freundliche Beratung auch in Bezug auf Nachsorge und Kontrolle. Im Hinblick auf das Gesundheitsbewusstsein sind die optometrischen Dienstleistungen im Augentoptikgeschäft eine Kundenbindungsmöglichkeit, die dem Kunden einen völlig neuen Einblick in das Berufsbild gewähren soll. Der Kunde soll sich „versorgt“ fühlen und seinen

Augenoptiker als seine erste Anlaufstelle bei der Versorgung des optischen Apparates sehen.

Ein weiterer Megatrend, der wichtig für die Augenoptikbranche ist, ist der Lifestyle des Kunden und der Wandel des Kaufverhaltens. „Der Kunde wird „hybrid“, man könnte auch sagen „launisch“ und ist bereit, zwischen teilweise gegensätzlichen Shoppingwelten hin und her zu pendeln: stationär und online, Discount und Luxuskaufhaus, Nobelpreis und No-Name-Produkt“ (Lux 2012, S. 126). Eine kompetente und fachgerechte Beratung ist die Basis und sollte durch das kreieren von „Shopperlebnissen“ sowohl online als auch stationär weiter entwickelt werden. Produkte, wie Kontaktlinsen sollen erlebbarer gemacht werden durch z. B. das Aufstellen einer riesen Kontaktlinse aus Glas mitten im Ladengeschäft mit zahlreichen Kontaktlinsen ob weich oder formstabil zum Anfassen und Kennenlernen der Materialien.

Ein weiterer Punkt ist die Identifikation mit dem Händler, welches auch das Gesamtkonzept von Mykita mit dem futuristischen Shopkonzept ausmacht. Das Image des Betriebes mit der eigenen Unternehmensphilosophie spiegelt sich in den Kunden wieder.

#### **4. Geschäftsmodelle für Kontaktlinsen beim Augenoptiker**

Die Umsatzentwicklung im Online-Handel wächst kontinuierlich weiter (HDE Deutschland November 2014: <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110185-e-commerce-umsaetze>). Auch wenn die Augenoptikbranche das Schlusslicht mit 6 Prozent Online-Anteile nach Warengruppen im Januar 2014 aufweist (HDE Deutschland 31.01.2014: <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/124165-e-commerce-ums%C3%A4tze-2>). Die Bezugsquelle von Kontaktlinsen im Internet ist in den Jahren 2002 – 2011 bereits um das Dreifache gestiegen. Ein Rückgang von 16 Prozent der gekauften Kontaktlinsen beim Augenoptiker ist in den Jahren 2002 – 2011 zu vermerken (ZVA Daten und Fakten: Stand November 2013). Damit stellt sich die Frage, ob das Abwandern der Kunden ins Internet

durch geeignete Geschäftsmodelle verhindert werden kann? Im Folgenden werden einige gängige Geschäftsmodelle im Hinblick auf die Kontaktlinsen genauer erläutert.

#### 4.1 Subscription („Abonnements“)

Der Kunde fordert in regelmäßigen Abständen eine Leistung an. Die Nutzungsdauer und die zeitliche Bestimmung der Bezahlung werden vertraglich vereinbart (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 232).

Wichtig für die Umsetzung der Abonnements sind kurze Laufzeiten, jederzeitige Kündigungsmöglichkeiten und die hohe Transparenz des Vertrags. Im Interview mit einer Mitarbeiterin von Abele Optik (Mitarbeiterin möchte namentlich nicht genannt werden) und mit Stefan Horn, Dipl. Ing. (FH) Augenoptik, Inhaber des Familienunternehmens Optik Horn in Göppingen, waren sich beide Interviewpartner darüber einig, dass ein gewinnerzielendes Abo nur durch eine hohe Transparenz und durch sofortige Kündigungsmöglichkeiten realisierbar ist. Bei Abele Optik beträgt die Kündigungsfrist 14 Tage und bei Optik Horn ist dies jederzeit möglich. Aus Kundensicht darf dieses Geschäftsmodellmuster nicht als „Abo-Falle“ wahrgenommen werden. Herr Horn hat aus diesem Grund sein Abo-System nicht Abo genannt, sondern Kontaktlinsenservicevertrag, da unter seinen Kunden das Wort Abo eher negativ aufgefasst wird. Die Vorteile des Abo-Systems sind die wiederkehrenden Umsätze, die kalkulierbaren Einzahlungsströme, die Optimierung der Warenbedarfsplanung und die Kundenbindung. Die Vorteile aus Kundensicht sind vor allem die Zeit- und Kostenersparnisse und das bequeme Wiederbeschaffen der Kontaktlinsen, da diese in regelmäßigen Abständen nach Hause geliefert werden (Vgl. IT Mittelstand 02.12.2013: <http://www.itmittelstand.de/home/a/abonnements-als-geschaeftsmodell.html>). Herr Horn und die Mitarbeiterin von Abele Optik beschreiben den größten Vorteil aus Kundensicht in der Nachsorge und Kontrolle der Kontaktlinsen gegenüber dem Internet. Mindestens einmal im Jahr werden die Kunden per Brief, per Mail oder durch einen Anruf auf einen Nachkontroll-Termin aufmerksam gemacht. Der Kundennutzen im Hinblick auf die Augengesundheit durch die Kontrolle der Sehstärke und des vorderen



Augenabschnittes sollte dem Kunden deutlich gemacht werden. Außerdem gibt es bei beiden Optikern nach einem Jahr einen Treuebonus in Form eines Gutscheines für z. B. den Erwerb einer Sonnenbrille. Während das Abo-System bei Abele Optik schon mindestens 10 Jahre besteht, hat Herr Horn seinen Kontaktlinsenservicevertrag erst vor 1,5 Jahren eingeführt. Die Resonanz ist allerdings ernüchternd. Herr Horn versorgt in seinem Familienunternehmen sehr viele Stammkunden. Diese waren mit der Einführung des Kontaktlinsenservicevertrages regelrecht überfordert und haben es nicht verstanden, warum es plötzlich nicht mehr möglich war, einzelne Tauschlinsenpäckchen zu kaufen, so Herr Horn. Er sieht außerdem im Abo-System die Kundenbindung eher kritisch: „Die Kunden, die nur auf einen möglichst günstigen Preis aus sind, gehen auch ins Internet. Diese Kundenfluktuation ist nicht aufzuhalten.“ Für Herr Horn sind die Abo-Systeme nicht innovativ. „Außerdem geht auch nichts über eine gut angepasste Hartlinse“ sagt Herr Horn und diese seien sowieso die glücklichsten Kontaktlinsenkunden. Bei Abele Optik sieht das Geschäft mit den Abo-Systemen ganz anders aus. Es kommen monatlich Neukunden hinzu und es wird von Kunden sehr gut angenommen. Gerade die Sicherheit in Bezug auf die Kontrolle und Nachsorge ist ein entscheidendes Argument für die Kunden. Somit ist aus Sicht von Abele Optik das Kontaktlinsen-Abo weiterhin ein innovatives Modell zur Kundengewinnung und Kundenbindung.



Abbildung 7: Subscription als Geschäftsmodell

#### 4.2 White Label („Eigenmarkenstrategie“)

White Label Produkte sind Produkte, die nach ihrer Herstellung nicht mit einer charakteristischen Marke verbunden sind, sondern unter einem anderen Namen vertrieben werden, allerdings nicht von dem Unternehmen, welches das Produkt ursprünglich hergestellt hat (Vgl. Gründerszene White Label o. J.: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/white-label>). Die IGA Optic z. B. ist eine Interessengemeinschaft mit Sitz in Datteln unter diese sich 450 inhabergeführte Augenoptik-Fachgeschäfte zusammengetan haben

(Vgl. IGA Optic – Über uns o. J.: [http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=155](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=155)). Ihre Philosophie ist es, inhabergeführte Augenoptikfachgeschäfte mit den Vorteilen eines Filialnetzes zu verbinden (Vgl. IGA Optic - Philosophie o. J.

[http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=156](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=156)). Die IGA Optic hilft mit verschiedenen Konzepten wirtschaftlichen Erfolg für die Mitgliedsunternehmen zu sichern. Dabei handelt es sich um das Marketing und die Werbung, den Einkauf und die Warenwirtschaft, die Organisationsberatung und die Weiterbildung (Vgl. IGA Optic – Leistungen o. J. [http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37&Itemid=158](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=158)). Optik Horn in Göppingen ist ebenso ein Mitglied der IGA Optic. Diese Interessengemeinschaft vertritt White Label Kontaktlinsen namens Cool. Hinter dem Namen Cool versteckt sich die Firma Sauflon. Auf die Frage, ob es sich hierbei um ein geeignetes Geschäftsmodell zur Kundenbindung handelt, schüttelt Herr Horn nur den Kopf. Auch bei diesem Modell gibt es sehr raffinierte Kunden, die genau wissen, bei welchen Internet-Foren sie den genauen Hersteller und den eigentlichen Markennamen von Cool herausfinden können, umso auf diversen Kontaktlinsenwebseiten nach dem günstigsten Preis Ausschau zu halten. Außerdem sind die Blister nicht gelabelt, d. h. unter dem Materialnamen Filcon II 3 könne man Rückschlüsse auf den Markennamen und somit auch auf den Hersteller ziehen. „Und so gescheit sind nun mal die Kontaktlinsenträger“ sagt Herr Horn. Ob er die Kontaktlinsen bei der Firma Sauflon selbst oder bei der IGA Optic bezieht, macht für Herr Horn im Einkaufspreis keinen großen Unterschied. Mit der Preisstruktur im Internet kann ein Augenoptikfachgeschäft einfach nicht mithalten und somit war der Grundgedanke der Eigenmarkenstrategie für Kontaktlinsen durchaus ein gutes Konzept, bis die Kunden hinter diese Verkaufsstrategie gekommen sind fügt Herr Horn im Interview hinzu.

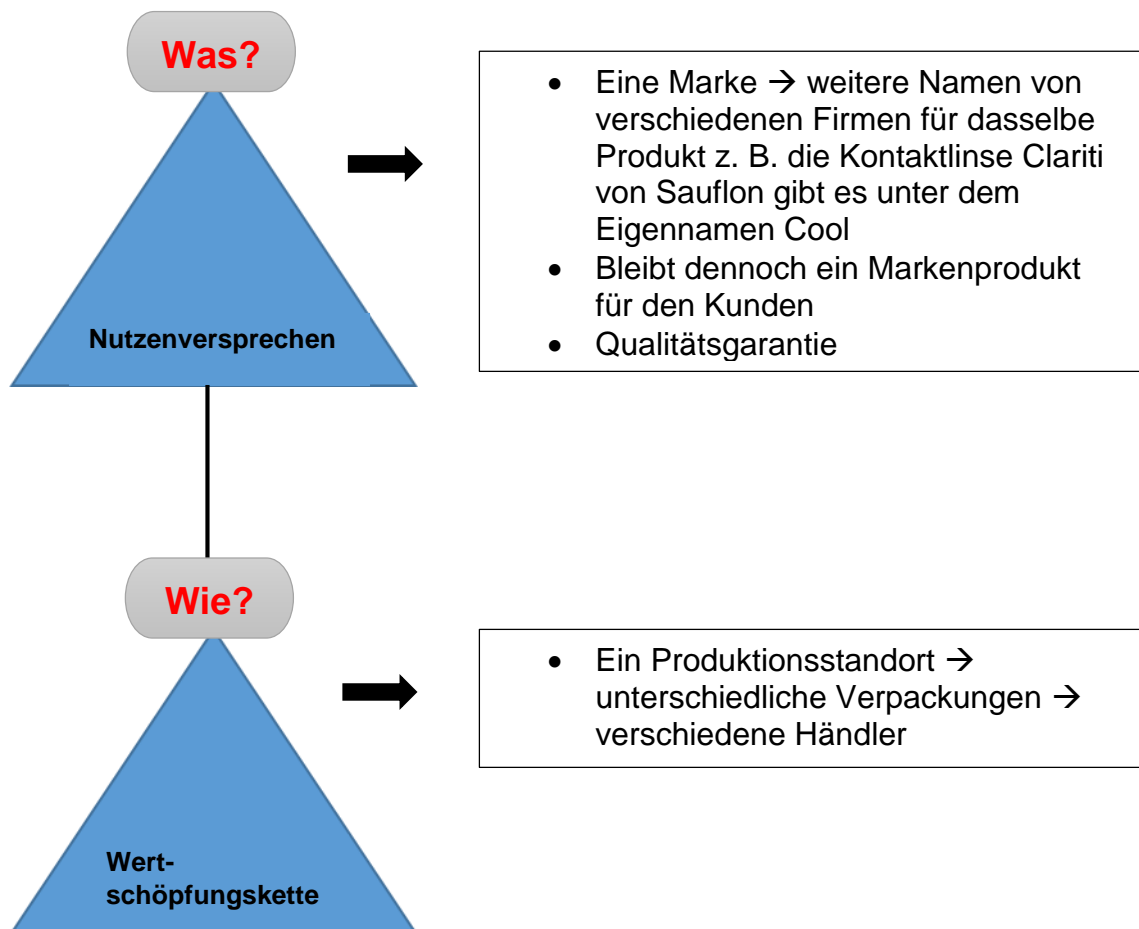


Abbildung 8: White Label als Geschäftsmodell

#### 4.3 Customer Loyalty („Kundentreue“)

Früher waren es die Stempelkarten, heute sind es kartengestützte Bonusprogramme, die den Kunden durch eine Rückerstattung in Form von Sachleistungen oder einer Gutschrift dazu verleiten soll, möglichst viele seiner Einkäufe wie Kontaktlinsen, Kontaktlinsenpflegemittel, Kontaktlinsenzubehör oder jegliche Art von Brillen bei dem Anbieter seines Bonusprogrammes zu tätigen. Dabei werden die physiologischen Aspekte des Kunden deutlich ausgenutzt und es tritt oft ein sogenannter „Schnäppchenjäger-Effekt“ ein (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 106). Durch den ungebremsen Anstieg der Datenmengen sieht man heutzutage in den Kundenkarten eine völlig andere Anwendung, nämlich das Speichern und Verarbeiten von Kundendaten. Alle Einkäufe können im Detail verfolgt werden und vom Handel in seine

Datenspeicher archiviert werden. In einen Datentopf, dem sogenannten „Data-Warehouse“ werden nicht nur Kundendaten, sondern alle Einkäufe auf Artikelbasis gespeichert. Es ist nun nachzuvollziehen, welche Artikel von wem, wo und welche zusammen gekauft worden sind. Daraus ergeben sich neue Aspekte im Hinblick auf die Erweiterung und Optimierung von Kundenangeboten, da es nun möglich ist von jedem Kunde ein sogenanntes „Shoppingprofil“ zu erstellen (Vgl. Lux 2012, S. 61f). In erster Linie wollen Unternehmen durch die Datenanalyse Wettbewerbsvorteile erlangen um unter anderem Einsparungspotenziale festzustellen, kurzfristige Marktanalysen zu verwirklichen und wirkungsvolle Werbung zu generieren (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 156f). Es gibt zwei Arten von Kartensystemen, die sich bewährt haben. Zum einen gibt es die Kundenkarte eines einzelnen Unternehmens wie z. B. die Ikea-Family-Card und zum anderen gibt es die Kundenkarte mit mehreren Unternehmen verschiedener Branchen wie die Payback-Karte (Vgl. Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen 25.09.2014: <http://www.vz-nrw.de/Kundenkarten-Wenig-Rabatt-fuer-viel-Information-2>). In der Augenoptikbranche ist die Kundenkarte noch nicht sehr verbreitet, allerdings für Augenoptikfachgeschäfte mit mehreren Filialen ein attraktives Geschäftsmodell zur Kundenbindung und Gewinnerzielung durch Mehreinnahmen.

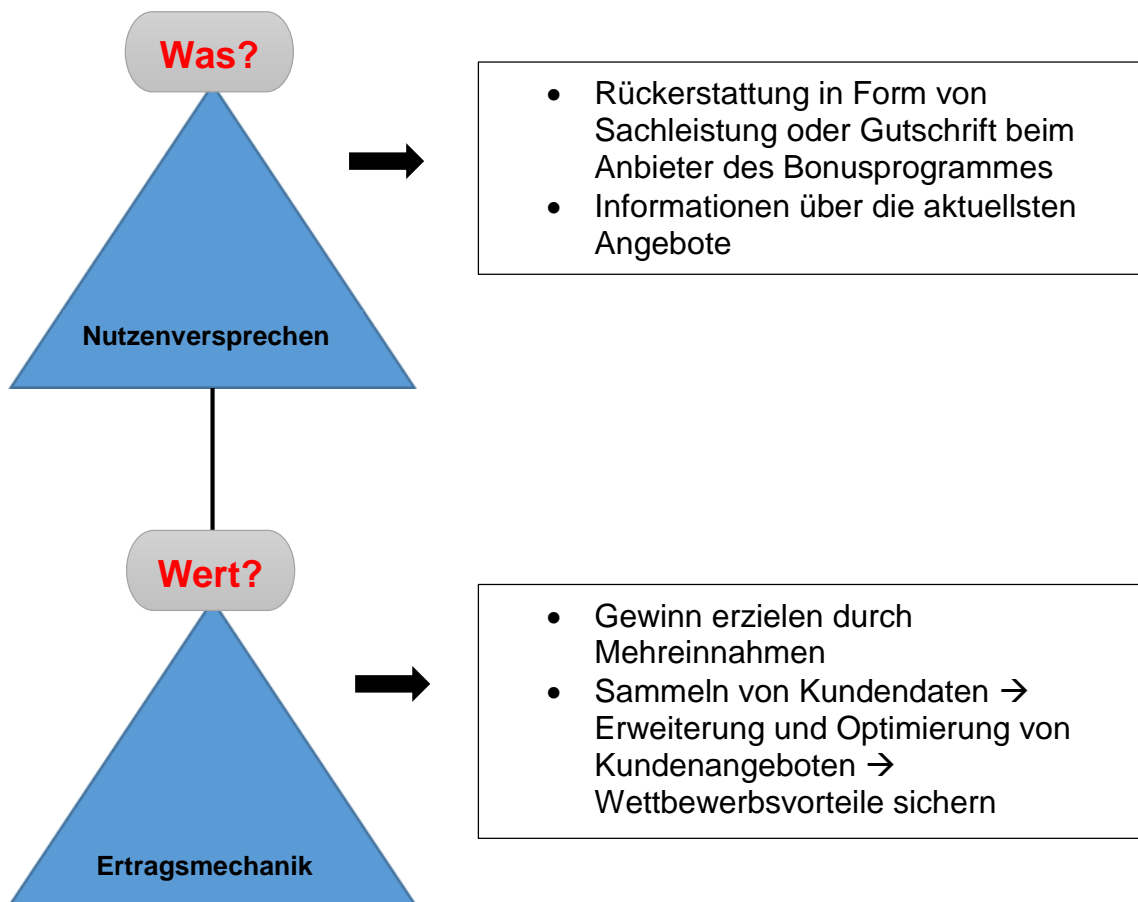


Abbildung 9: Customer Loyalty als Geschäftsmodell

#### 4.4 Solution Provider („Alles-aus-einer-Hand-Anbieter“)

Dieses Geschäftsmodellmuster bietet dem Kunden eine detaillierte Gesamtlösung von Produkt- und optometrischen Dienstleistungsangeboten an, welche mit viel Beratung und Screenings rund um das Thema Auge verbunden sind. Dabei handelt es sich z. B. um die Augeninnendruckmessung mit dem non-contact-Tonometer, Betrachtung des Fundus mit der Funduskamera oder die Meibographie mit dem Keratograph 5M. Es entsteht somit bei diesem Muster ein „Rundum-Sorglos-Paket“ für beratungsintensive Kunden. Aus Sicht des Unternehmens entwickelt sich dadurch eine intensive Kundenbindung und der Anbieter bleibt der „Single Point of Contact“ bei allen Fragen und Problemen des visuellen Systems. Durch die intensive Kundenbeziehung erkennt der Augenoptiker Gewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden und kann dadurch

neue Lösungsansätze entwickeln. Dies stärkt somit die Position gegenüber Konkurrenzunternehmen (Vgl. Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 228). Im Interview mit Herrn Horn kamen die optometrischen Dienstleistungen auch zur Sprache. Er vertritt die Meinung, dass lediglich eine kleine Anzahl von Kunden diese intensive Beratung möchte. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist auch, dass die investierte Beratungszeit von den Kunden bezahlt werden muss, da die Anschaffung der Geräte mit hohen Kosten verbunden sind. Herr Horn fügt hinzu, dass seine Kunden in möglichst kurzer Zeit gut sehen und Aussehen möchten, ob nun mit Brille oder Kontaktlinsen. Es kann aber für einige Geschäfte durchaus ein erfolgreiches Geschäftsmodellmuster sein, da das Thema Gesundheit weiter an Bedeutung zunimmt und die Hemmschwelle beim Augenoptiker geringer ist als beim Augenarzt.

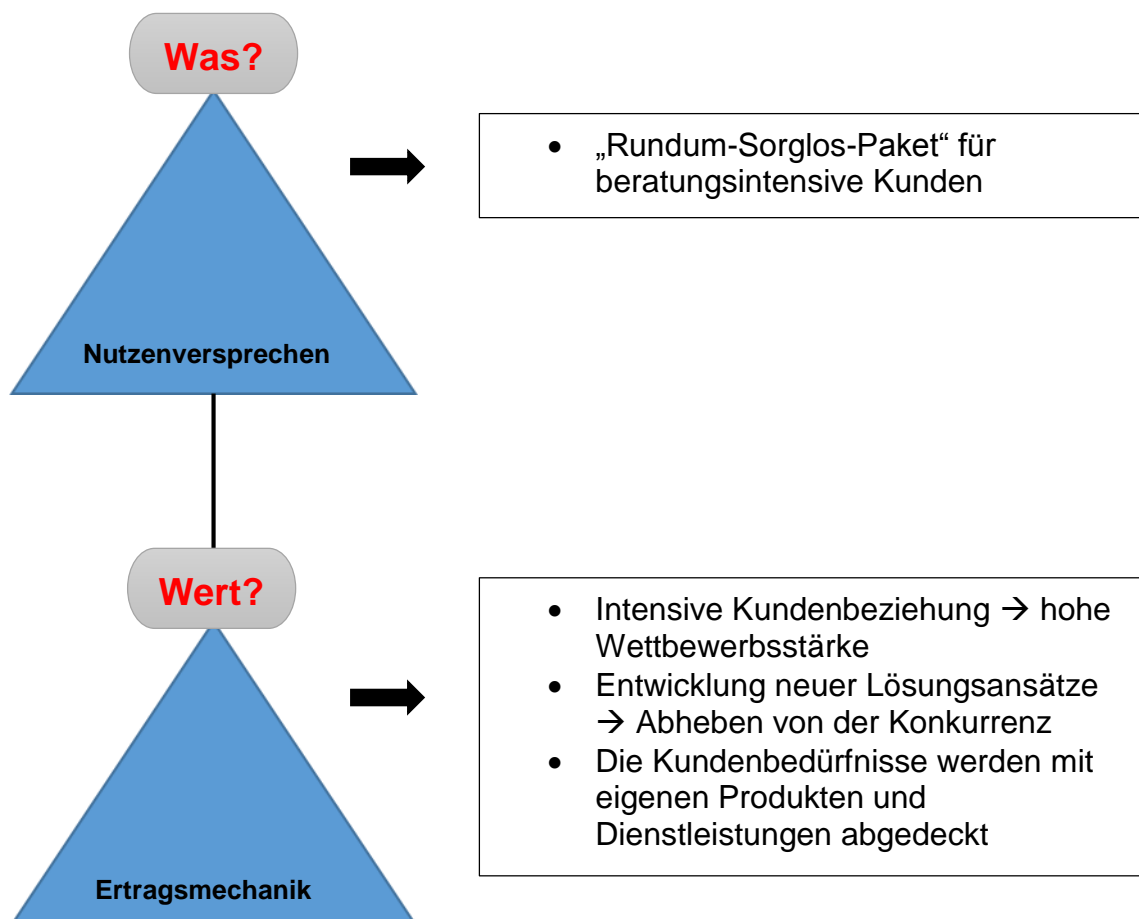


Abbildung 10: Solution Provider als Geschäftsmodell

## 5. Zusammenfassung

Tabelle 2: Zusammenfassung der Geschäftsmodellmuster

	<b>Vorteile aus Sicht der...</b>	
	<b>KUNDEN</b>	<b>UNTERNEHMEN</b>
<b>Subscription</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeit- und Kostenersparnis</li> <li>▪ regelmäßige Kontrollen</li> <li>▪ Bequem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenbindung</li> <li>▪ wiederkehrende Umsätze</li> <li>▪ kalkulierbare Einzahlungsströme</li> <li>▪ Optimierung der Warenbedarfsplanung</li> </ul>
<b>White Label</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markenprodukt</li> <li>▪ Qualitätsgarantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation des Geschäftes mit einer Eigenmarke</li> </ul>
<b>Customer Loyalty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückvergütungen durch Bonusprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehreinnahmen („Schnäppchenjäger-Effekt“)</li> <li>▪ Sammeln von Kundendaten</li> <li>▪ ein Anbieter als Bezugsquelle</li> </ul>
<b>Solution Provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ individuelle Beratung durch Rund-um-Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intensive Kundenbeziehung</li> <li>▪ Abheben von der Konkurrenz</li> <li>▪ Die Kundenbedürfnisse werden mit eigenen Produkten und Dienstleistungen abgedeckt</li> </ul>

Durch das Interview mit Herrn Horn und durch die Mitarbeiterin von Abele Optik kann nun nicht darauf geschlossen werden, welches das erfolgreichste Geschäftsmodell im Hinblick auf die Kontaktlinsen ist. Dies sollte auch nicht das Ziel sein, sondern vielmehr den Wandel der Konsumenten in der heutigen Zeit darstellen. Auch bei Kontaktlinsenträgern ist das World Wide Web schon längst angekommen. Ist „Geiz also geil“ oder sollte sich die Richtung bei Medizinprodukten wie es Kontaktlinsen nun mal sind eher in die Richtung „Geiz war geil“ ändern?! Hier spielen die Differenzierung zum Internet und der daraus resultierende Kundennutzen, wie die Kontrolle der Sehstärke und des vorderen Augenabschnitts eine wesentliche Rolle. Mit Geschäftsmodellen schafft man den Sprung aus der Vergleichbarkeit, da Unternehmen ständig gezwungen sind „[...] sich gegenüber ihren Wettbewerbern zu differenzieren“ (Schallmo 2013, S.1). Ob nun die Unternehmensstärke in den Abo-Systemen, in



Kundenbindungsprogrammen wie der Kundenkarte oder einer Rund-um-Beratung mit optometrischen Dienstleistungen und Screening-Verfahren liegt, hängt zum einen vom Betrieb selbst und zum anderen von der individuellen Unternehmensphilosophie ab. Doch der Kunde sollte in jeglicher Hinsicht im Mittelpunkt stehen und in dem hervorgebrachten Leistungskonzept einen Mehrwert sehen (Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S.35). Ebenso haben Emotionen und Kundenerlebnisse einen großen Stellenwert in der Augenoptikbranche. Vertrauen spielt dabei ebenso eine Rolle. Laut einem Artikel auf Absatzwirtschaft.de vom 14.07.2014: <http://www.absatzwirtschaft.de/fuer-kundenbindungsprogramme-fehlt-vielen-marketingentscheidern-das-geld-17750/> sehen Marketingentscheider die Datenanalyse und die personalisierte Ansprache für die Zukunft immer wichtiger. Das Problem besteht für Unternehmen darin, die Nutzung von Kundendaten, sei es von der eigenen Website oder auf einer Social-Media-Plattform wie Facebook, praktisch umzusetzen. Bei der richtigen Datenauswertung gibt es also noch viel Potenzial.

## 6. Fazit und Ausblick

Das Umfeld und die daraus resultierenden Rahmenbedingungen werden in Zukunft die Gestaltung von Geschäftsmodellen beeinflussen. Phänomene und Trends der nächsten zwei Jahrzehnte sind dabei die entscheidenden Faktoren. Megatrends werden zu Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle und die Unternehmen werden durch die wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Entwicklung geprägt (Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S. 370f). Megatrends sind nicht nur in einem Bereich bzw. in einem Gebiet zu sehen, sondern sie führen zu Veränderungen in jeder Hinsicht. Sei es der Konsum, die Politik oder die innere Orientierung eines Menschen (Vgl. Horx 2011, S.72f). Im Hinblick auf die Augenoptikbranche werden folgende Megatrends die Zukunft beeinflussen: der Demografische Wandel, die Gesundheit und die Konnektivität.

Im Jahr 2045 wird die Lebenserwartung auf rund 90 Jahre steigen und dies in 70 Prozent aller Regionen der Erde (Vgl. Horx 2011, S. 266). Der Alterungsprozess findet auch in den Augen statt. Die Linse kann zunehmend eintrüben und verändert ihre Größe. Auch an der Netzhaut sind altersbedingte Prozesse zu erkennen. Diese Faktoren beeinflussen das Sehen (Vgl. Strehlow Vitanet.de 05.12.2012:

[http://alter-pflegen.vitanet.de/senioren-](http://alter-pflegen.vitanet.de/senioren-gesundheit/augenkrankheiten)

[gesundheit/augenkrankheiten](http://alter-pflegen.vitanet.de/senioren-gesundheit/augenkrankheiten)). Die Altersweitsichtigkeit trifft jeden Menschen. Die Linse wird unelastischer und kann sich nicht mehr auf bestimmte Entfernungen einstellen. Das aktive Ansprechen auf die Möglichkeiten der Versorgung, ob mit einer Brille oder Multifokallinsen oder beides, zeichnet eine kompetente Beratung aus. Die altersbedingte Makuladegeneration ist eine der häufigsten Sehbehinderungen im Alter. Dabei werden im Bereich des schärfsten Sehens die Nervenzellen zerstört. Vergrößerte Sehhilfen wie Lupen, Lupenbrillen oder Bildschirmlesegeräte kommen dann zum Einsatz, um die Folgen der Krankheit so gut es geht auszugleichen (Vgl. Allgemeiner Blinden- und Sehbehindertenverein Berlin 2013: <http://www.absv.de/h%C3%A4ufige-augenkrankheiten>). Vergrößerte Sehhilfen werden teilweise bei Optikern in Schubladen „versteckt“ oder in Regalen hinter der Kasse aufbewahrt, so dass der Kunde eigentlich nie die Chance hat eine Lupe selbst in die Hand zu nehmen um diese auszuprobieren. Gerade bei diesem Thema sind viele Kunden noch

sehr scheu den Augenoptiker direkt darauf anzusprechen. Erleichternd wäre eine Ladengestaltung, die vergrößernde Sehhilfen mit in den Verkaufsraum integriert, so dass der Kunde diese auch sehen kann und gleichzeitig das Wissen hat: mein Optiker führt auch Lupen. Erste Geschäftsmodellansätze sind z. B. das Gestalten von Infoabende, die im Hinblick auf vergrößernde Sehhilfen und die Entwicklung des Sehens im Alter alle Fragen beantworten soll.

„Der Megatrend Gesundheit verändert nicht nur den Medizinsektor selbst, sondern auch die Art und Weise, wie wir mit unserem Körper, [...] unserem Alterungsprozess umgehen – er macht uns selbst-bewusst“ (Horx 2011, S. 317). Das Gesundheitsbewusstsein wird in den nächsten Jahrzehnten zulegen.

Noch vor 20 Jahren bekamen zwei Drittel eine Verordnung vom Augenarzt und nur ein Drittel vom Optiker. Heute suchen 70 Prozent der Kunden den Augenoptiker auf. Das Berufsbild hat sich sozusagen geändert und wird medizinischer (Vgl. Grossón Der Handel vom 13.01.2013: <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Optikbranche-Optiker-Auf-der-Suche-nach-der-Nische-9367.html>). Das Geschäftsmodellmuster Solution Provider setzt diesen Trend um, indem individuell auf das Gesundheitsbewusstsein des Kunden eingegangen wird. Die optometrischen Dienstleistungen, wie Augendruckmessung, Netzhaut-Screening und Gefäßanalyse, sind Messungen, die weit über die Sehstärke hinausgehen, sowohl bei einer Brille aber auch bei Kontaktlinsen. Mit beratungsintensiven „Nischen“ wie es die optometrischen Dienstleistungen, die Sportoptik, die Kinderoptometrie oder das Visualtraining in der Augenoptikbranche sind, schafft man die Differenzierung zum Internet und von seinen Wettbewerbern.

Der Megatrend Konnektivität und die digitale Vernetzung sind in der Mitte der Gesellschaft angekommen und prägen unseren Alltag, ohne wissend wahrgenommen zu werden. Der deutlichste Konnektivitätsindikator ist die zunehmende Internetnutzung und die soziale Vernetzung wie Social Networks. Auch der mobile Zugriff ist längst zum Standard geworden und daher wird auch der Mobile-Commerce-Umsatz deutlich steigen (Vgl. Zukunftsinstitut 2012: <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt/>).

„Kommunikationstechniken verbinden immer mehr Punkte auf diesem Planeten

durch Erreichbarkeit und Informationsaustausch“ (Horx 2011, S. 168). Big Data wird auch in Zukunft ein großes Thema bleiben, da das Datenvolumen steigt und steigt. Laut einer Megatrend Dokumentation von 2012 auf [Zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de): <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt/> werden allein in den USA 1,5 Millionen Manager mit Data-Mining-Kenntnissen sowie 190 000 Spezialisten zur Datenanalyse benötigt um das Potenzial von Big Data bis 2018 auszuschöpfen. Die mobile Vermarktung des Point-of-Sale birgt für den stationären Handel noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. In Zukunft wird der SoLoMo-Commerce (Social-Local-Mobile) die Lücke zwischen Offline- und Online Verkauf schließen (Vgl. Zukunftsinstitut 2012: <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt/>). In der Augenoptikbranche ist dies ein entscheidender Vertriebskanal. Es können z. B. mobile Coupons entwickelt werden, die über Apps verteilt werden oder neue Angebote und Aktionen über Facebook, Twitter und Co. angekündigt werden, um so die Kunden ins Ladengeschäft zu locken.

Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen werden heute, aber auch in Zukunft für den Einzelhandel eine wichtige Rolle spielen um einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Nur wer am Zeitgeist des Geschehens bleibt und sich auf veränderte Umweltbedingungen einlässt, wird mit dem hybriden Konsumentenverhalten mithalten können.

*“Innovation macht den Unterschied zwischen  
einem Anführer und einem Anhänger aus”*

*Steve Jobs*

## Literaturverzeichnis

### Monographien

- Becker, W., & Ulrich, P. (2013). *Geschäftsmodelle im Mittelstand*. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG.
- Bachmann, R., Kemper, G., & Gerzer, T. (2014). *Big Data - Fluch oder Segen*. Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Reding, K. (2002). *Zukünftige Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bieger, T., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). *Customer Experience - Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Carl Hanser Verlag.
- Granig, P., & Hartlieb, E. (2012). *Die Kunst der Innovation - Von der Idee zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Hinterhuber, H. H., & Matzler, K. (2009). *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Homburg, C. (2014). *Grundlagen des Marketingmanagements*. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.
- Horx, M. (2011). *Das Megtrend Prinzip*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Lux, W. (2012). *Innovationen im Handel - Verpassen wir die Megatrends der Zukunft?* Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

- Prof. Dr. Nagl, A. (2004). *Dienstleistungsmarketing in der Augenoptik*. Karlsruhe: Druck- und Verlagsgesellschaft Südwest mbH.
- Schallmo, D. R. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Weißensteiner, C. (2014). *Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten Unternehmen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

## Internetdokumente

- *Die Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung*. (Juli 2014). Abgerufen am 8. Oktober 2014 von <http://www.agof.de/download-internet-facts/>
- Rentrop, N. (o.J). *Zitate*. Abgerufen am 30. Oktober 2014 von <http://www.normanrentrop.de/zitate/>
- *Die 10 inspirierensten Zitate von Steve Jobs*. (2. Dezember 2011). Abgerufen am 30. Oktober 2014 von Lomography: <http://www.lomography.de/magazine/lifestyle/2011/12/02/die-10-inspirierensten-zitate-von-steve-jobs>
- Dr. Deutscher, R. (2. Dezember 2013). *IT Mittelstand*. Abgerufen am 14. November 2014 von <http://www.itmittelstand.de/home/a/abonnements-als-geschaeftsmodell.html>
- *Gründerszene*. (o.J.). Abgerufen am 14. November 2014 von Lexikon White Label: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/white-label>
- *Intel*. (o. J.). Abgerufen am 21. November 2014 von <http://www.intel.de/content/www/de/de/big-data/big-data-101-animation.html>
- *Zeit Online*. (11. August 2014). Abgerufen am 21. November 2014 von <http://www.zeit.de/karriere/2014-08/gastbeitrag-al-ani-management-digitale-welt>

- Tißler, J. (17. Juni 2013). *Upload Magazin*. Abgerufen am 21. November 2014 von <http://upload-magazin.de/blog/7086-internet-der-dinge-beispiele/>
- *Handelsblatt*. (10. Juni 2014). Abgerufen am 22. November 2014 von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/nestle-nespresso-muss-wegen-unfairen-wettbewerbs-zahlen/10015844.html>
- Allen, M. (14. Oktober 2012). *Swissinfo*. Abgerufen am 22. November 2014 von <http://www.swissinfo.ch/ger/chancen-und-risiken-im-endlosen-kapsel-streit/33668286>
- Nicolai, B., & Maaß, S. (11. Juni 2013). *Die Welt*. Abgerufen am 22. November 2014 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article117004849/Nestle-droht-bei-Nespresso-neue-Billigkonkurrenz.html>
- *Mister Spex - so kauft man Brillen heute*. (o. J.). Abgerufen am 23. November 2014 von <http://misterspex.de/brillen/live-anprobe.html>
- *Salesforce*. (o. J.). Abgerufen am 3. Dezember 2014 von <http://www.salesforce.com/de/customers/stories/zeiss.jsp?d=70130000000hTWp&internal=true>
- *Salesforce*. (o. J.). Abgerufen am 3. Dezember 2014 von <http://www.salesforce.com/de/company/>
- Wassink, M. (26. April 2013). *Fielmann Presseinformationen aus dem Hamburger Abendblatt*. Abgerufen am 5. Dezember 2014 von [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation\\_130426.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/erfindergeist2generation_130426.pdf)
- *Handelsverband Deutschland*. (November 2014). Abgerufen am 5. Dezember 2014 von <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetunde-commerce/item/110185-e-commerce-umsaetze>
- *Fielmann*. (o. J.). Abgerufen am 5. Dezember 2014 von <http://www.fielmann.de/ueber-fielmann/selbstverstaendnis/leitsatz/>

- *Fielmann von PDF Entwicklung*. (o. J.). Abgerufen am 23. November 2014 von <http://www.fielmann.de/unternehmen/presse/ueber-die-fielmann-ag/>
- *Fielmann-Daten Presseinformation*. (November 2013). Abgerufen am 5. Dezember 2014 von [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/1\\_Fielmann\\_Daten.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/1_Fielmann_Daten.pdf)
- *Fielmann-Entwicklung Presseinformation*. (o. J.). Abgerufen am 5. Dezember 2014 von [http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann\\_entwicklung.pdf](http://www.fielmann.de/fileadmin/Redaktion/pdf/presse/fielmann_entwicklung.pdf)
- *Mykita*. (2014). Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <https://mykita.com/de/mykitahaus#layer:/de/mykitahaus/about-mykita>
- *Mykita*. (2014). Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <https://mykita.com/de/mylon>
- *Mykita*. (2014). Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <https://mykita.com/de/mylon#layer:/de/mykitahaus/design-awards>
- *Mykita*. (2014). Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <https://mykita.com/de/optical#layer:/de/optical/mint>
- *Allesplastik.de - Interview mit Mykita*. (Januar 2014). Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <http://www.allesplastik.de/texte/-nachhaltigkeit-gehoert-sich-einfach->
- Hegmann, G. (12. Januar 2014). *Die Welt*. Abgerufen am 6. Dezember 2014 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article123788702/Die-Nase-wird- genauso-wichtig-wie-die-Sehstaerke.html>
- *IGA Optic - Über uns*. (o. J.). Abgerufen am 11. Dezember 2014 von [http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=155](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=155)



- *IGA Optic - Leistungen.* (o. J.). Abgerufen am 12. Dezember 2014 von [http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37&Itemid=158](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=158)
- *IGA Optic - Philosophie.* (o. J.). Abgerufen am 12. Dezember 2014 von [http://www.igaoptic.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=156](http://www.igaoptic.de/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=156)
- *Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen.* (25. September 2014). Abgerufen am 13. Dezember 2014 von <http://www.vz-nrw.de/Kundenkarten-Wenig-Rabatt-fuer-viel-Information-2>
- *Absatzwirtschaft.de.* (14. Juli 2014). Abgerufen am 17. Dezember 2014 von <http://www.absatzwirtschaft.de/fuer-kundenbindungsprogramme-fehlt-vielen-marketingentscheidern-das-geld-17750/>
- Dr. med Strehlow, K. (05. Dezember 2012). *Vitanet.de.* Abgerufen am 18. Dezember 2014 von <http://alter-pflegen.vitanet.de/senioren-gesundheit/augenkrankheiten>
- *Allgemeiner Blinden- und Sehbehindertenverein.* (2013). Abgerufen am 19. Dezember 2014 von <http://www.absv.de/h%C3%A4ufige-augenkrankheiten>
- Grossón, U. S. (13. Januar 2013). *Der Handel.* Abgerufen am 19. Dezember 2014 von <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Optikbranche-Optiker-Auf-der-Suche-nach-der-Nische-9367.html>
- *Zukunftsinstitut.* (2012). Abgerufen am 19. Dezember 2014 von <http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/konnektivitaet-die-vernetzung-der-welt/>

## Präsentation

- Seinsche, P. (November 2013). *ZVA Daten & Fakten*. Präsentation an der Hochschule Aalen im Sommersemester 2014

## Experteninterview

- Dipl. Ing. Horn, S. (10. Dezember 2014). Informationen zu Abo-Systemen und zu White Label. (N. Bühner, Interviewer)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Online-Penetration nach Altersstufen.....	3
Abbildung 2: Umsatzentwicklung im Online-Handel.....	3
Abbildung 3: Interesse an Gesundheitsprodukten nach Altersstufen.....	4
Abbildung 4: Bezugsquelle Kontaktlinsen .....	5
Abbildung 5: Phasen des Kaufens und Verkaufens in Anlehnung an Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011, S.44f .....	11
Abbildung 6: Die vier Elemente eines Geschäftsmodells in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 6 .....	12
Abbildung 7: Subscription als Geschäftsmodell .....	22
Abbildung 8: White Label als Geschäftsmodell .....	24
Abbildung 9: Customer Loyalty als Geschäftsmodell .....	26
Abbildung 10: Solution Provider als Geschäftsmodell.....	27

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Der Wandel der Innovationsprioritäten .....	9
Tabelle 2: Zusammenfassung der Geschäftsmodellmuster .....	28

## Anhang



# Erfolgreiche Geschäftsmodelle auf Basis innovativer Dienstleistungen

Prof. Dr. Anna Nagl/Nicola Bühner  
München, 10. Januar 2015

## Ausgangssituation

*“Nichts ist so beständig wie der Wandel.”*

Heraklit von Ephesus (etwa 540 - 480 v. Chr.)

*„Erfolg bleibt nur, wenn die Wurzeln stetig hinterfragt werden.“*

Steve Jobs

*„Politischer Wille ist noch kein Geschäftsmodell.“*

Vorstandsvorsitzender der Daimler AG Dieter Zetsche  
- Der Tagesspiegel, 28.06.2013 -

## Erfolgreiche Geschäftsmodelle

Erfolgreiche Unternehmer(n) stellen die Geschäftstätigkeit auf den Prüfstand. Ein Geschäftsmodell ist nur dann erfolgreich, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet.

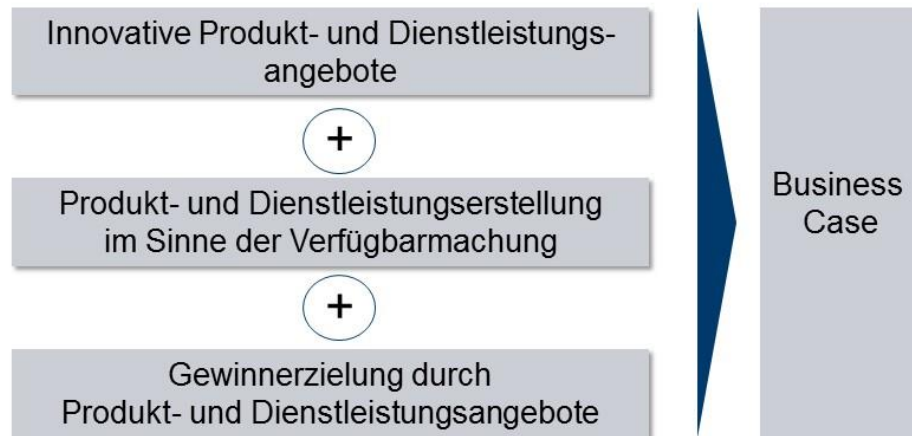
**Unternehmen, die diesen Schritt versäumt haben:**



GRUNDIG

QUELLE.

## Die drei Dimensionen eines Geschäftsmodells ergeben dann einen belastbaren Business Case, wenn sie nachhaltig sind



10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

4

## Eine intensive Befassung mit diesen Dimensionen entlang der Wertschöpfungsstufen ist notwendig, um belastbare Business Cases zu entwickeln



10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

5

## Die Elemente von Geschäftsmodellen



Abbildung 4: Die Geschäftsmodellelemente in Anlehnung an Gassmann, Frankenberger, Csik 2014

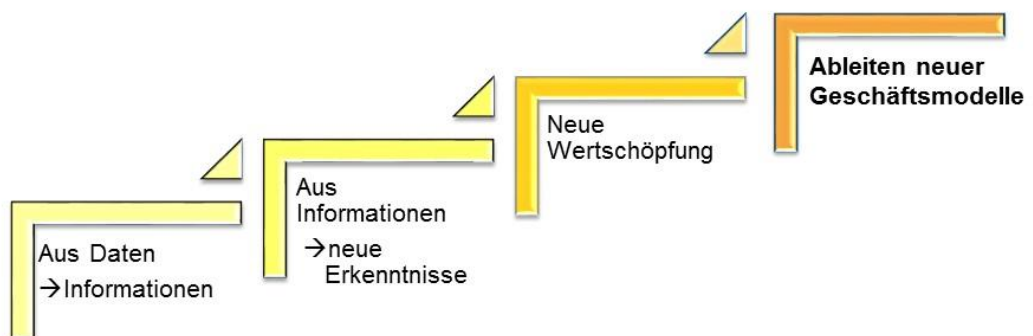
10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

6

## Ziel von Big Data:

Interpretation von Daten und Analyseergebnissen



10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

7



## Die Online-Penetration in Altersstufen

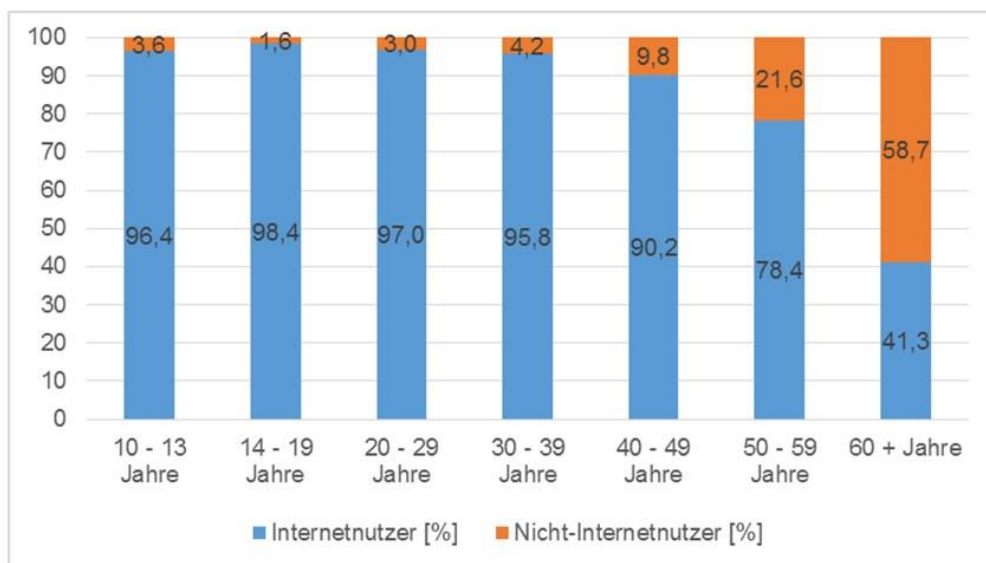


Abbildung 2: AGOF interfacts Juli 2014

10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

8

## Die Umsatzentwicklung im Online-Handel

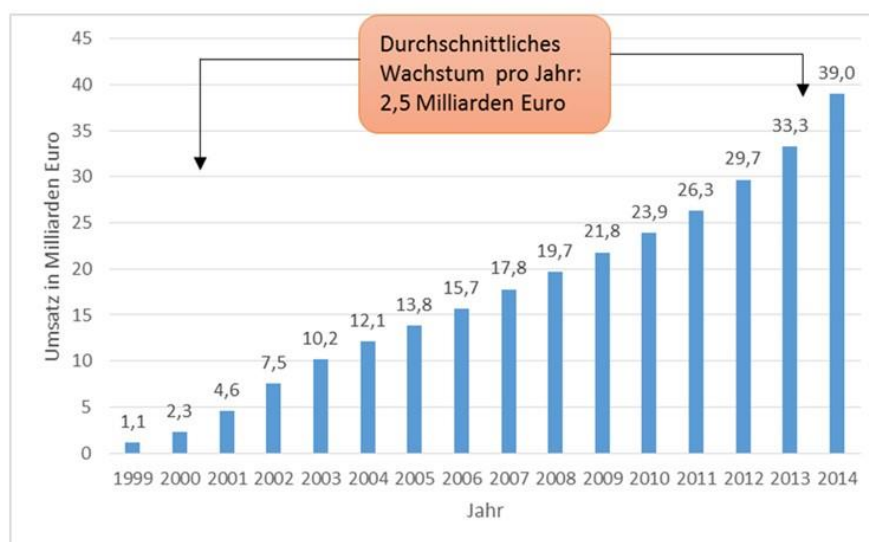


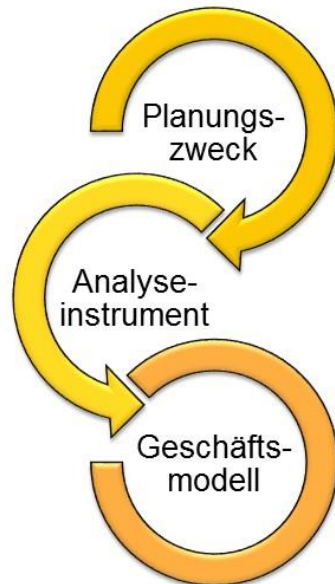
Abbildung 3: Handelsverband Deutschland

10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

9

## Theoretische Grundlagen zum Begriff „Geschäftsmodell“



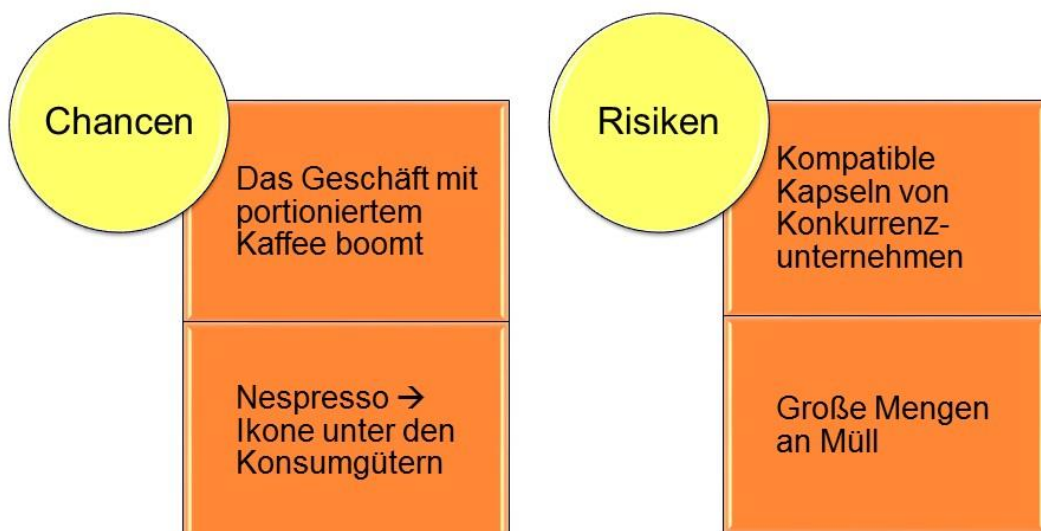
Geschäftsmodelle geben  
Auskünfte darüber, wie ein  
Unternehmen am Markt  
Werte schafft

10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

10

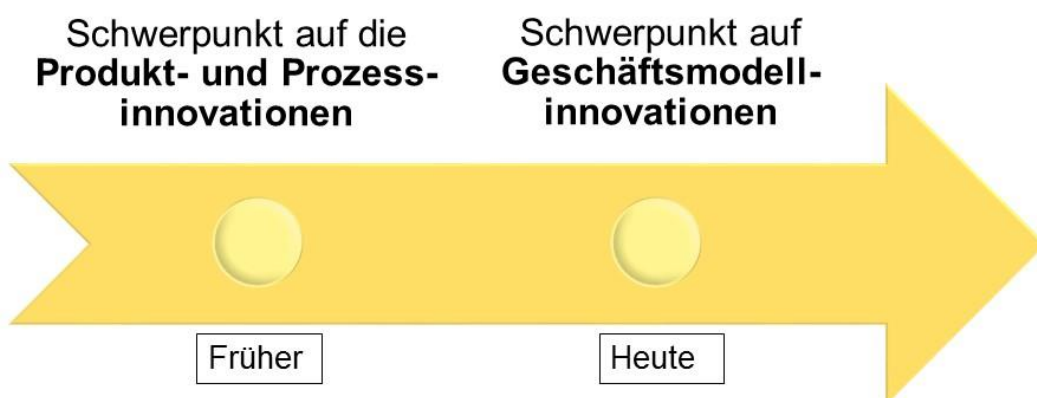
## Geschäftsmodellanalyse am Beispiel von Nespresso



10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

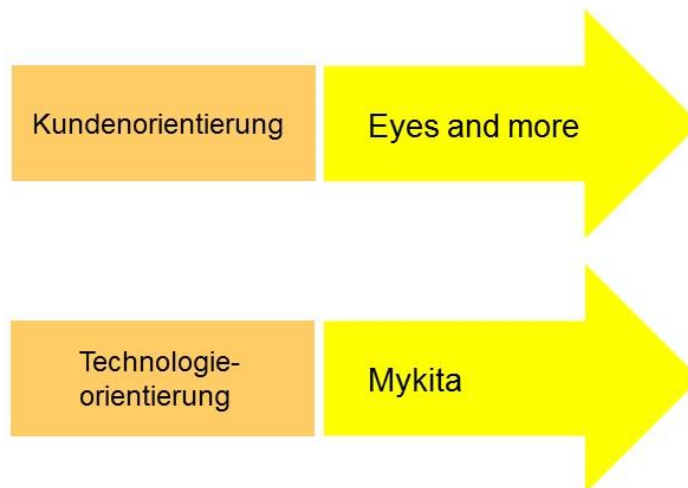
11



<b>Innovationsprioritäten 2007 – 2009</b>		<b>Innovationsprioritäten 2010 - 2012</b>	
1. Produktinnovation	29 %	1. Produktinnovation	28 %
2. Prozessinnovation	21 %	2. Geschäftsmodellinnovation	22 %
3. Organisationale Innovation	18 %	3. Prozessinnovation	22 %
4. Geschäftsmodellinnovation	17 %	4. Organisationale Innovation	15 %
5. Marketinginnovation	15 %	5. Marketinginnovation	14 %

Tabelle 1: Der Wandel der Innovationsprioritäten in Anlehnung an Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys 2011

## Die zwei wesentlichen Strategien für Unternehmen bei der Suche nach Innovationen:



## Die Basis: optometrische Dienstleistungen

Dienstleistung bedeutet, dass man den Kunden auf seiner Wahrnehmungs-, Erlebnis-, und Bedürfnisebene anspricht

Augenoptikbranche:

- Kundenerlebnisse und Benefit Selling
- Differenzierung zum Internet

## Kundenbindung durch optometrische Dienstleistungen

- Kompetenz sichtbar machen
- Je komplexer und höherwertiger ein Produkt ist, desto entscheidender ist eine fachgerechte Beratung
- Erste Anlaufstelle bei der Versorgung des optischen Apparates
- Nachsorge und Kontrolle
- Image des Betriebes

10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

16

## Ausblick

Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle bilden die **Megatrends**, da diese die Entwicklung und das Umfeld für Unternehmen prägen

### Demographischer Wandel

- Lebenserwartung ↑
- altersbedingte Prozesse finden beim Sehen statt

### Gesundheit

- Gesundheitsbewusstsein ↑
- Berufsbild wird medizinischer

### Konnektivität

- Internetnutzung ↑
- Lücke zwischen online und offline: SoLoMo-Commerce

10.01.2015

Prof. Dr. Anna Nagl / Nicola Bühner

17



*„Innovation macht den Unterschied zwischen einem  
Anführer und einem Anhänger aus“*

*Steve Jobs*



## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die eingereichte Bachelorthesis selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegen.

Ort, Datum und Unterschrift